

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Realizace strategické analýzy vybrané organizace

Realization of Strategic Analysis of a Selected Organization

Student:

Bc. Daniel Pražák

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Daniel Pražák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Realizace strategické analýzy vybrané organizace**
Realization of Strategic Analysis of a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace vybrané organizace
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne...10.4.2015...



.....

Bc. Daniel Pražák

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a připomínky, čímž významně přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Význam a struktura strategické analýzy.....	7
2.1	Strategické řízení	7
2.1.1	Úrovně strategického řízení	9
2.2	Strategie	10
2.2.1	Vize	11
2.2.2	Mise.....	12
2.2.3	Cíle	13
2.3	Strategické myšlení.....	14
2.3.1	Překážky strategického myšlení	14
2.3.2	Principy strategického myšlení	15
2.3.3	Liedtkův model elementů strategického myšlení.....	16
2.4	Strategická analýza vnějšího prostředí firmy	17
2.4.1	PEST analýza	18
2.4.2	Metoda 4C	21
2.4.3	Analýza oborového okolí podniku (Porterův model).....	23
2.5	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	27
2.5.1	Analýza vnitřních zdrojů podniku.....	27
2.5.2	Finanční analýza podniku.....	29
2.6	SWOT analýza.....	33
3	Prezentace vybrané organizace	35
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace.....	36
4.1	Strategická analýza vnějšího prostředí firmy	36
4.1.1	PEST analýza	36
4.1.2	4C analýza	41
4.1.3	Analýza oborového okolí podniku (Porterův model).....	44

4.2	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	47
4.2.1	Analýza vnitřních zdrojů podniku	47
4.2.2	Finanční analýza	50
4.3	SWOT analýza	54
4.3.1	Silné stránky	54
4.3.2	Slabé stránky	56
4.3.3	Příležitosti	58
4.3.4	Hrozby	59
4.3.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	60
4.4	Analýza zákazníků v otázce nekuřácké restaurace	61
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	65
6	Závěr	68

1 Úvod

Aktuální ekonomické prostředí je založené na vysoké konkurenci a neustále měnícím a rozvíjícím se prostředím. S vývojem prostředí a konkurence se mění i preference a požadavky zákazníků. Zákazníci díky vysoké konkurenci široké možnosti volby, díky čemuž musí podniky neustále bojovat o každého jednoho zákazníka. S moderními technologiemi přišla také vysoká vyrovnanost mezi jednotlivými konkurenty, díky čemuž musí podniky hledat další způsoby k nalákání zákazníků a odlišení se od konkurence. Zákazníci představují hlavní prioritu v každém podnikání, firma musí cílit na zákazníky ne se pouze poměřovat s konkurencí. A právě proto znalost zákazníků jejich postojů, hodnot a očekávání společně se schopností podniku tyto požadavky uspokojit vede k úspěšnému podnikání. Cestou k uspokojení tužeb zákazníků a předstihnutí konkurence jsou samotní zaměstnanci podniku. Právě důležitost zaměstnanců v posledních letech velmi vzrostla a kvalitní zaměstnanci představují onen jazýček na vahách.

Právě strategická analýza spojuje všechny tyto aspekty, neboť zkoumá jak okolí organizace od zákazníků až po konkurenci, tak organizaci samotnou, tedy hlavně tak důležité zaměstnance. Strategická analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického řízení, prostřednictvím kterého podnik určuje strategii, která mu má dopomoci k cílům, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Díky tomu strategická analýza tvoří propojení mezi současností a budoucností.

Tato diplomová práce se věnuje právě tématu strategické analýzy a její aplikace na konkrétní podnik. Toto téma bylo zvoleno na žádost majitele restaurace Cafe bar XY, který si přál zjistit aktuální stav podniku vzhledem k jeho absenci vzdělání a zkušeností v oboru gastronomie. Restaurace je v provozu pouze několik let a je tedy relativně mladým podnikem s velkým potenciálem do budoucna.

Cílem diplomové práce bylo zjistit stávající stav restaurace skrze strategickou analýzu postupně prostřednictvím interní a externí analýzy a identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují pozici podniku. Po analýze faktorů vytvořit návrhy a doporučení, které povedou k rozvoji do budoucna.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí, teoretické a poté praktické, ve které jsou aplikovány metody zjištěné v teoretické části. V teoretické části jsou vysvětleny základy strategické analýzy a strategického a metody spojené s vnitřní a vnější strategickou analýzou. V následující praktické analýze byly vybrané metody aplikovány na restauraci. Vnější okolí podniku bylo zpracováno prostřednictvím Metody PEST, 4C a Porterova modelu pěti sil. Po

rozsáhlém zmapování okolí podniku následovala vnitřní analýza, která spočívala v analýze vnitřních zdrojů podniku a ve finanční analýze současného stavu. Po vnitřní a vnější analýze byla zpracována ještě analýza SWOT , která spojuje obě analýzy dohromady, a ze které převážně vycházela závěrečná část hodnocení a doporučení pro podnik do budoucna.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V této úvodní části diplomové práce budou představena teoretická východiska potřebná k provedení strategické analýzy vybraného podniku. Postupně budou představeny základy samotného strategického řízení a strategie až po samotnou strategickou analýzu.

2.1 Strategické řízení

V posledních dekádách se konkurenční prostředí v podnikání vyznačuje rychlou globalizací a stíráním bariér mezi obory. Aby organizace v současném podnikatelském prostředí byla konkurence schopná, tak musí mít kompetentní řízení a kvalitní vedení. S tím souvisí potřeba jasné vize a směru, kterým se chce firma dále ubírat. Čemuž se jinak říká strategické plány, díky kterým lze posuzovat kvalitu podnikatelského jednání.

Strategické řízení je soubor aktivit, které mají za cíl rozvíjet a udržovat shodu mezi cíli a zdroji podniku a mezi měnícími se podmínkami tržních příležitostí. V rámci vrcholného vedení je strategické řízení proces, ve kterém vrcholní manažeři zavádějí a formulují strategie, kterými se snaží dosáhnout stanovených cílů a souladu mezi vnějším prostředím a vnitřními zdroji podniku a to vše k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Snahou strategického řízení je pružně reagovat na změny prostředí, ve kterém se podnik nachází. Vrcholný management prostřednictvím strategického řízení utváří z podniku celek, upevňuje vazby mezi subjekty a soustřeďuje jeho síly za účelem dosažení úspěšnosti podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Odpovědný za strategické řízení je především vlastník, nebo popřípadě statutární orgán, který prostřednictvím strategických cílů předává nejvyššímu managementu své představy o fungování. Směr podnikání je určován úkoly, kterých mají dosáhnout. V malých organizacích má strategické řízení na starost statutární orgán u středních a velkých podniků pak největší odpovědnost spadá na ředitele, který dílčí úkoly deleguje na jednotlivé manažery. Jednotlivé strategické cíle se však propagují až na úroveň úkolů jednotlivých pracovníků.

Celé strategické řízení můžeme označit jako proces strategického řízení, který spočívá ve čtyřech základních a neustále se opakujících fázích, které představují takzvaný Strategický cyklus. Jednotlivé fáze Strategického cyklu jsou:

- Formulace strategie (mise, vize, cíle).
- Plánování strategie (strategický plán, harmonogram realizace).
- Realizace strategie.
- Kontrola strategie (vyhodnocení, aktualizace).

Ideální strategické řízení asi neexistuje, ale odborníci se přiklání k názoru, že by se mělo jednat o nikdy nekončící proces, který je uskutečňován v určitých logicky navazujících krocích, jak je graficky znázorněno na obrázku 2.1.

Obr 2.1. Proces strategického plánování



Zdroj: (Teoretické koncepty, 2012)

Strategické řízení v posledních letech obecně velmi roste co se popularity týče. Existují však stále názory, které s celým systémem strategického řízení nesouhlasí. Proto pan Keřkovský a Vykypl ve své knize uvádí některé obecně udávané pro a proti strategického řízení, které jsou zde zobrazeny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1. Pro a proti strategickému řízení

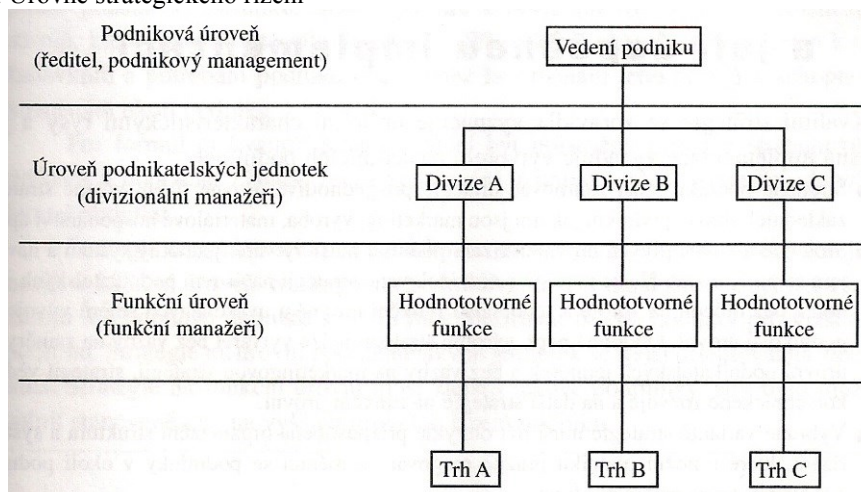
Pro	Proti
Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
Řešení problémů strategického řízení, řídicí pracovníky zdokonaluje.	Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Zdroj: (Keřkovský, M., Vykypl, 2002)

2.1.1 Úrovně strategického řízení

Ve většině diverzifikovaných podniků s více podnikatelskými jednotkami můžeme najít tři úrovně řízení a to podnikovou úroveň, úroveň podnikatelských jednotek a funkční úroveň. A ty to tři úrovně budou v následující kapitole více rozebrány. Na obrázku 2.2 můžete vidět, jak mohou být úrovně v podniku rozděleny.

Obr.2.2. Úrovně strategického řízení



Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Podniková úroveň

Podniková úroveň představuje rozhodovací vrchol uvnitř podniku tedy vedení podniku, který se skládá z ředitele, náměstků a dalších pracovníků. Ředitel samotný odpovídá za

zpracování a zavedení strategie podniku. Jeho snahou je vytvoření a řízení jednotlivých podnikatelských jednotek jako celku. Vedení podniku jako celek má za úkol zajistit smysl strategie, tedy aby maximálně využila všechny zdroje a schopnosti podniku a byla konzistentní, přičemž by maximalizovala hodnotu podniku pro vlastníky (Dedouchová, 2001).

Úroveň podnikatelských jednotek

Úroveň podnikatelských jednotek je stejná jako podniková úroveň v případě, že se jedná o podnik s pouze jednou podnikatelskou aktivitou. U podniku s více podnikatelskými aktivitami se podnik sestává z vedoucích jednotlivých podnikatelských jednotek a dalšího personálu. Cílem této úrovně je především zabezpečení uspokojení potřeb zákazníků. Podnikatelská jednotka se skládá z více vlastních útvarů, jako jsou například finanční, výrobní nebo marketingový útvar (Dedouchová, 2001).

Funkční úroveň

Funkční úroveň představují funkční manažeři, kteří mají své specifické funkce jako personalistika, nákup, výroba, marketing, služby zákazníkům nebo účetnictví. V těchto uvedených oblastech je jejich úkolem rozvíjet funkční strategii a díky tomu přispívají k plnění strategických cílů i na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Funkční úroveň musí zajistit, aby bylo možné splnit cíle na vyšších úrovních řízení podniku (Dedouchová, 2001).

2.2 Strategie

Definování správné strategie je pro firmu velmi důležité, protože správně zvolená strategie pomáhá firmě dlouhodobě vydělávat peníze. Obecně je v publikacích strategie uváděna jako stanovení dlouhodobých cílů podniku spolu s průběhem jednotlivých operací a rozmístěním zdrojů nutných pro dosažení stanovených cílů.

Marcela Dedouchová uvádí moderní definici strategie jako „připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“ (Dedouchová, 2001, str. 1).

Cílem strategie je získání a udržení náskoku a konkurenční výhody. Získání a udržení této výhody je základem k úspěchu. Osm základních charakteristik strategie (Johnson, Scholes, 2005):

- 1) Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- 2) Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- 3) Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- 4) Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- 5) Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- 6) Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- 7) Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
- 8) Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Při formulaci strategie se používá hierarchický přístup, který spočívá ve formulaci vize, mise a strategických cílů.

2.2.1 Vize

Každý podnik by měl mít vizi, ale ne každý podnik ji má. Některé podniky se domnívají, že vizi mají a přitom ji nemají. Vizi můžeme nazvat jako obraz budoucnosti s komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.

Aby měla vize smysl, musí splňovat určité atributy. Vize musí být jednoznačná a srozumitelná, aby ji všichni dokázali pochopit. Musí být dobře zacílená, aby se dotýkala všechny zájmových skupin a v neposlední řadě musí být reálná a uskutečnitelná. Musí být také dostatečně flexibilní, aby šla aplikovat na všechny typy rozhodování.

Několik výhod, kterých organizace dosáhne, pokud má vizi (Mallya, 2007):

- Dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky.

- Vize reprezentuje nekonečnost, funkční krok a skok dopředu, aby organizace věděla čím chce být.
- Dobrá vize pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace.
- Dobrá vize je konkurenční, originální a výjimečná. Má nějaký smysl nebo význam v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná.
- Dobrá vize podporuje riskování a experimentování.
- Dobrá vize podporuje myšlení dopředu v dlouhodobém horizontu.
- Dobrá vize reprezentuje integritu, je skutečně upřímná a může být použita pro výhody zaměstnanců.

Ne vždy je však sestavení vize jednoduché, kvůli bariérám jako například nedostatečná znalost oborového prostředí, nebo touze provést změny za každou cenu. Problémem může být také mnohdy samotná zainteresovanost v interních procesech. Tento problém nejlépe řeší nezávislý pohled externího konzultanta. Za bariéru lze také označit samotná neschopnost vidět, zda organizace vizi potřebuje.

2.2.2 Mise

Mise nebo poslání představuje způsob, jak lze dosáhnout „zhmotnělé“ vize. Každý podnik má cíl naplnit určité poslání, protože to poslání vyjadřuje samotnou podstatu jeho existence na trhu, tedy na co podnik zaměřuje svou činnost. Podnik se snaží ve své vizi zdůraznit hlavně ty informace, kterého ho vykreslují do podoby, kterou si představuje.

Sedláčková a Buchta ve své knize definují, že „Poslání (mise) identifikuje základní funkční podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 2).

Co by tedy obecně správná mise měla obsahovat? V první řadě definovat současný stav. Poslání by mělo vycházet z filozofie, hodnot, etiky a kultury organizace. Dále by měla obsahovat přednosti a plány, jak dosáhnout strategické výhody spolu se sociopolitickými potřebami, kterých chceme dosáhnout. A v neposlední řadě se soustředit na hlavní aktivity společnosti (Mallya, 2007).

Základní otázky, na které by měla mise odpovědět a výrazně tím napomocť k její tvorbě (Mallya, 2007):

- Kdo jsou zákazníci firmy?
- Jaký je hlavní produkt nebo služba firmy?
- Ve kterém geografickém prostředí chce firma konkurovat?
- Má firma nejnovější technologii?
- Je firma založena na zdravém růstu a finanční stabilitě?
- Jaké jsou základní hodnoty, očekávání a etické priority firmy?
- Jaké jsou výjimečné kompetence nebo hlavní konkurenční výhody firmy?
- Angažuje se firma v sociálních, společenských a environmentálních problémech v daném prostředí svého působení?
- Jsou zaměstnanci cennými aktivy firmy?

2.2.3 Cíle

Podnikové cíle jsou základem plánování každého podniku. Cíl představuje podstatu strategie a vychází z poslání a vize podniku. Cíl představuje výsledek, kterého chce firma dosáhnout. Moderní podnik by měl sledovat více cílů najednou s různým časovým charakterem od krátkodobých po dlouhodobé cíle. Podle důležitosti jednotlivých cílů, jsou jim podnikem přiřazovány určité priority a podle toho také vhodný způsob jak jich dosáhnout. V základu je možno rozdělit cíle na finanční a nefinanční. Jakožto finanční a pro všechny organizace hlavní cíl je maximalizace zisku a bohatství podniku. Jako nefinanční cíl je nejčastěji používáno dosažení co největšího podílu na trhu nebo zvýšení produktivity práce. Jednotlivé cíle se mohou doplňovat, popřípadě na sebe navazovat, ale mohou také dojít do rozporu a podnik bude muset určit na základně priorit, který z nich přehodnotí (Dedouchová, 2001).

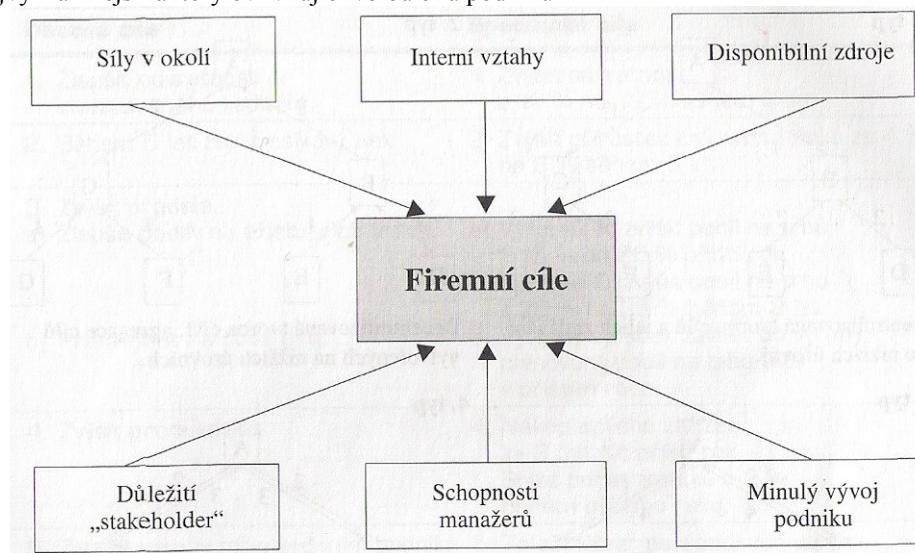
Správně zvolený cíl by měl podle našich i zahraničních odborníků být SMART. Je to vhodná kombinace anglického slova smart tedy chytrý a zároveň zkratka pro vlastnosti zvoleného cíle:

- **Specifický** – každý ve firmě tomu musí rozumět.
- **Měřitelný** – tedy musíme definovat, kolik toho chceme dosáhnout.
- **Akceptovatelný**- musí být přijatelný i ze strany těch, kteří jej budou plnit.
- **Realistický**- cíl musí být reálně dosažitelný, ani příliš snadný ani nesplnitelný.

- **Termínovaný** – musí být časově vymezen.

Cíle je vhodné formulovat v postupných krocích počínaje formulací obecných cílů postupně přes formulaci specifických cílů, které jsou pro jednotlivé oblasti činnosti až ke stanovení priorit významnosti cílů. Rozhodování o cílech ovlivňují nejrůznější faktory. Přehled základních faktorů ovlivňujících rozhodování o cílech je zobrazeno na obrázku 2.3.

Obr. 2.3. Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.3 Strategické myšlení

Aby mohl manažer myslet strategicky, musí být schopen „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 187).

2.3.1 Překážky strategického myšlení

Představují projevy nedostatku a bariéry strategického myšlení často se vyskytující v českých firmách:

- Chybějící poslání a vize firmy.
- Nesystémovost.

- Nepřipravenost ke změnám.
- Obranné jednání.
- Krátkozrakost.
- Byrokracie.
- Výrobní orientace.
- Prodejní orientace.
- Paradigma.
- Osobní zájmy.
- Špatná informovanost.
- Nerozhodnost.
- Nedůslednost.

2.3.2 Principy strategického myšlení

Princip variantnosti zachycuje fakt, že v průběhu strategického období podnik nemůže přesně určit, jak se budou faktory ovlivňující strategii vyvíjet a proto musí být strategie podniku vypracována vždy ve více variantách.

Princip permanentnosti navazuje na předchozí princip, jelikož podnik nemůže s přesností určit, jak se budou faktory vyvíjet musí na pracovat na strategii neustále a kontrolovat vývoj faktorů.

Princip celosvětového systémového přístupu vychází z faktu, že svět je nyní vzájemně dosti propojen a proto musí správně stanovená strategie zachycovat politické, ekonomické, ekologické, vědeckotechnické a sociální znalosti o vývoji v celém světě.

V **principu tvůrčího přístupu** se prosadí pouze firmy, které přinášejí na trh něco nového. A to taky tento princip podporuje, jak již z názvu vyplývá.

Princip interdisciplinarity znamená využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.

Princip vědomí práce s rizikem zase navazuje na nemožnost předpovídat vývoj faktorů a s tím je spojené riziko. Proto musí podnik počítat s rizikem, protože riziko nejde nikdy eliminovat úplně. Zmírnit riziko lze například vytvořením více variant strategií.

Princip koncentrace zdrojů říká, že koncentrace podniku na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch a naopak rozptýlení vede k neúspěchu.

Princip vědomí práce s časem jak již z názvu vyplývá, řeší práci s časem, protože čas je víc než peníze. Přes výzkum a vývoj až po správně načasování využívání finančních prostředků aby peníze vydělávaly další peníze (Dedouchová, 2001).

2.3.3 Liedtkův model elementů strategického myšlení

Liedtka na základě Mintzbergova modelu vytvořil model, který definuje pět základních elementů strategického myšlení. Prvním elementem je *systémový pohled*, který jedinci objasní jeho role v rámci celkového systému spolu s dopadem jejich chování na další části systému a na celkový výsledek.

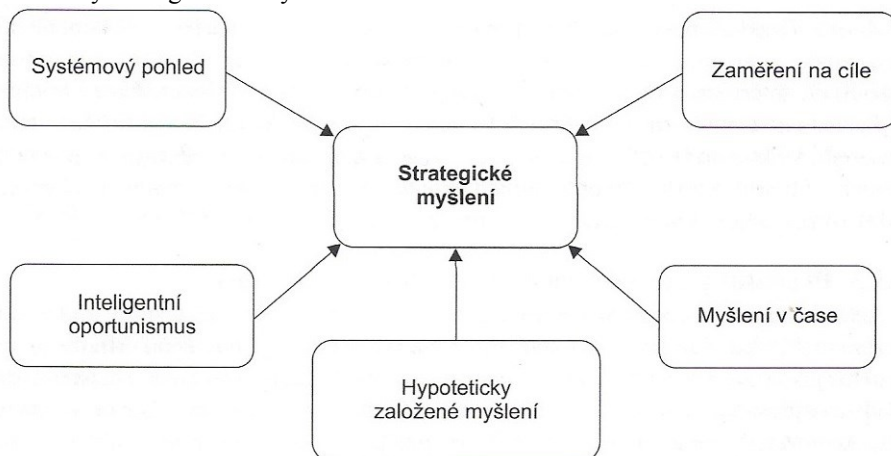
Druhým elementem je *zaměření se na cíle*, který spočívá v poskytnutí zaměření se jedince na určitou věc. Díky čemuž může zvládnout a koncentrovat svou energii na danou činnost a odolávat různým rozptýlení dokud nedosáhne stanoveného cíle.

Třetím elementem je *inteligentní oportunismus*, který představuje otevřenost vůči novým zkušenostem a alternativním strategiím. To znamená pro organizaci brát v úvahu i názory zaměstnanců na nižších úrovních.

Čtvrtým elementem je *myšlení v čase*. Tento element spojuje strategické myšlení minulosti, současnosti a budoucnosti, prostřednictvím kombinace paměti organizace a historického kontextu jakožto kritických vstupů pro tvorbu své budoucnosti.

Posledním elementem je *hypoteticky založené myšlení*. Tento element řeší práci s hypotézami. Tedy schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým jádrem kompetence vedení organizace. Pro větší přehlednost jsou elementy vyobrazeny v obrázku 2.4. (Mallya, 2007).

Obr. 2.4. Elementy strategického myšlení



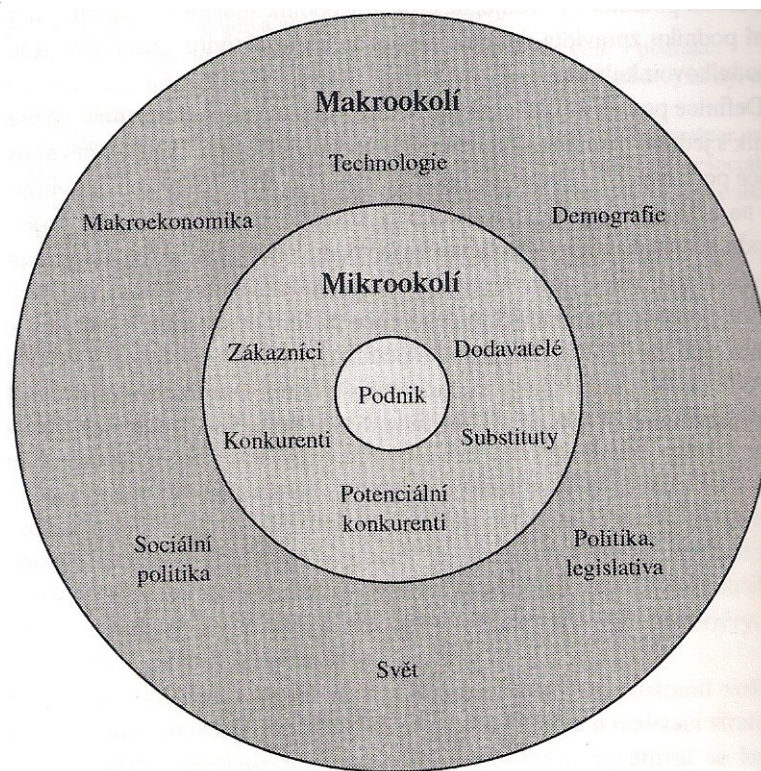
Zdroj: (Mallaya, 2007)

2.4 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy

Strategická analýza okolí podniku má za cíl najít příležitosti a ohrožení skryté v prostředí kde se podnik pohybuje. Aby byl podnik schopen sestavit správnou strategii, musí mít dokonale zmapován trh a vše s ním spojené. Pokud podnik nebude správně analyzovat své okolí, nebude schopen se mu přizpůsobit a vyhnout se ohrožením, nebo alespoň zmírnit jeho dopady (Dedouchová, 2001).

Externí analýza jak je možno strategickou analýzu okolí také nazvat se rozděluje na analýzu makro a mikrookolí. Mikrookolí je představováno odvětvím, nebo chcete-li podnikatelským prostředím, ve kterém se podnik pohybuje. Makrookolí vytváří společné prostředí pro všechna odvětví a podniky v nich se pohybující. Z čeho se mikro a makro okolí sestává je možno vidět na obrázku 2.5

Obr.2.5. Okolí podniku



Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Jak již bylo řečeno analýza mikro a makrookolí se soustřeďuje na vlivy trendů a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl a svět je dnes velmi propojený a díky tomu každá změna ve světě dokáže velmi rychle ovlivnit i jednotlivé podniky. Je proto nezbytné, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala prognóza budoucího vývoje. Tedy vývoj všeobecných faktorů, které zkoumáme nyní, jak ovlivní podnik v budoucnu.

Díky správné analýze musí být podnik schopen na jedné straně vymezit hranice strategického prostoru a na straně druhé zároveň otevřít prostor pro nové strategické příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza představuje analýzu makrookolí podniku. PEST je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální a technologické. Tyto faktory lze označit za klíčové pro analýzu makrookolí. Postatou PEST analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika, které ovlivňují nebo budou

ovlivňovat organizaci. Účelem analýzy je nalézt odpovědi na tři otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? A odpovědi převést do reálného chodu podniku a využít je pro růst organizace.

Analýza je součástí strategického managementu, která přichází na řadu ne až tak často. Ve většině případů pouze s velkými rozhodnutími ve firmě jako jsou například rozhodnutí nad dlouhodobým záměrem společnosti, realizace velkého projektu, či rozšíření působení do ciziny popřípadě založení nové pobočky.

PEST by měla stavět hlavně na nezávislých faktech, které jsou dodávány externě. Například od národní vlády a zákonodárných orgánů, centrálních bank, statistických úřadů nebo mezinárodních organizací jako je Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

Politické faktory

V rámci politických faktorů se neřeší politická příslušnost a tomu podobná politika, ale stabilita politické scény, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce. Tedy současná a budoucí politická situace země, ve které podnikáme nebo do které chceme expandovat. Jedná se o omezení dotýkající se každého podniku prostřednictvím zákonů a vyhlášek, které mohou například omezovat import a export, cenové politiky, ochrany životního prostředí a zákony zaměřené na ochranu lidí ať v pozici zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Nejedná se však pouze o zákony a vyhlášky. Důležitou částí zkoumání je i samotná povaha vlády. Tedy jaký režim v dané zemi panuje, zda demokratický nebo mocnářský. Z hlediska vlády pak její stálost a to jak v postech tak i názorech. Konkrétněji pak se řeší například výdaje vlády do určitých rezortů, názor vlády na kulturu a náboženství, politická nálada politiků, je-li vláda účastníkem obchodních dohod (Evropská unie, Severoamerická dohoda o volném obchodu, apod.)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jak již z názvu vyplývá řeší ekonomickou stabilitu. Tedy fakt že je podnik při svém rozhodování ovlivněn základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mohou ovlivnit plnění cílů podniku. Ekonomické faktory nepůsobí pouze na firmy, ale také na zákazníky, protože ovlivňují kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitele. Při analýze ekonomických faktorů je lepší řešit globální hledisko, tedy nezaměřovat se pouze na ekonomiku ČR, ale sledovat celkový vývoj ekonomiky EU. Mezi základní ekonomické faktory patří ekonomický růst, úroková míra, devizový kurz, míra inflace, nezaměstnanost, daňové

podmínky, úroveň příjmu a výdajů státního rozpočtu, fáze hospodářského cyklu apod (Srpová, Řehoř, 2010).

Z nejdůležitějších faktorů má například ekonomický růst přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb, před které může být podnik postaven. Díky ekonomickému růstu se zvyšuje spotřeba a tím je i snadnější odolávat konkurenčnímu tlaku uvnitř mikrookolí. Úroková míra hraje největší roli v případě, že podnik pracuje s penězi v rámci úvěrů například. S rostoucí úrokovou mírou může pro podnik růst s tím spojená hrozba a klesající příležitosti. Úroková míra určuje také kapitálové náklady podniku, které jsou mnohdy daným rozdílem na vahách, zda přijmout novou strategii či nikoli. V případě obchodu se zahraničím bude podnik zajímat již jednou zmíněný devizový kurz, který může výrazně ovlivnit celosvětovou konkurenceschopnost podniku.

Sociální faktory

Na sociální faktory lze pohlížet ze dvou hledisek. Mohou ovlivňovat zákazníky, ale také potenciální zaměstnance. Z pohledu budoucího zaměstnavatele podnik budou zajímat faktory jako mobilita obyvatel, úroveň vzdělání v dané zemi nebo přístup k práci a volnému času. Zároveň životní styl, který v posledních letech nutí zaměstnavatele nabízet zaměstnancům více závazků s pružnou pracovní dobou, více dovolených nebo krátkých týdenních závazků díky kterým lidé dosahují lepší kvality osobního života.

I z pohledu zákazníka má velký vliv životní styl a to ve formě trávení volného času, stylu oblékání apod. Dalším faktorem je životní prostředí, které se také v posledních letech dostává stále více do popředí zájmu. Podniky jsou nuceny měnit technologické postupy a výrobky aby tím omezili znečištění. Díky tématu globálního oteplování byly stanoveny emise, a zákaz používání freonů a dalších škodlivých látek. Lobování ekologických organizací je již běžnou součástí i nadnárodních politik

Všechny výše zmíněné faktory jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích, a etických podmínek života a neustále se vyvíjí a proto poznání v této oblasti vede k jednoznačné výhodě v boji o zákazníka.

Technologické faktory

Tyto faktory obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na daném trhu či zemi. Skvělým příkladem může být telekomunikační a internetová dostupnost. Dalším důležitým faktorem, který se zkoumá jsou náklady na výzkum a vývoj, které daný stát poskytuje a míra implementace nových technologií. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti

a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Všechny tyto změny mohou velmi dramaticky ovlivnit prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Příklady některých technologických faktorů: Vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání.

Úkolem PEST analýzy není vypracovat detailní seznam faktorů, protože vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, nemusí být pro druhý. Důležitým krokem je poznat a odlišit faktory významné pro konkrétní podnik a ty neustále aktualizovat a vyhodnocovat. Pro větší přehlednost jsou základní příklady faktorů vypsány v tabulce 2.2.

Tab. 2.2. Přehled vlivu makrookolí

Politické faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociální faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.4.2 Metoda 4C

Každý podnik ve svých začátcích funguje pouze na lokálním trhu, ale s postupujícím časem a růstem začíná podnik zvažovat expanzi na nové trhy do nových regionů, států nebo dokonce kontinentů. Před vstupem na nový trh musí podnik učinit zásadní rozhodnutí a to ve

volbě strategie. Na výběr má podnik dva základní typy strategií a to buď globální, při které bude ke všem trhům přistupovat naprosto stejně nebo lokální strategii, která přizpůsobuje výrobek a vše s ním spojené vždy danému trhu. A právě na tuto otázku by měla odpovědět analýza 4C. Jak již z názvu vyplývá analýza je spojení čtyř C z angličtiny přeloženo jako zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence. Analýza 4C je součástí analýzy makrookolí.

Zákazníci

Jaká je povaha zákazníků na trhu do kterého chceme expandovat? To je jedna z prvních otázek, kterou si podnik položí. V případě podobných trhů například jako český a slovenský u mnoha výrobků nemusí dojít k velkému přizpůsobování a podnik tím ušetří čas i peníze. Dalšími otázkami, které si podnik musí položit jsou například. Uspokojí náš produkt daného spotřebitele? Jaké jsou potřeby a životní styl zákazníků? Je možné použít stejnou marketingovou strategii?

Národní specifika

Z hlediska národních specifik podnik řeší obchodní politiku, technické standardy a kulturní a institucionální normy. Obchodní politika cílového státu může být pro podnik jasná stopka díky existenci celních bariér, dovozních kvót nebo protekcionismu. V rámci EU tento problém není nutné řešit, ale země mimo EU už tak liberální nebývají.

Každá země se snaží zajistit si určité standardy ať již co se týče kvality tak hlavně bezpečnosti. To vykonávají prostřednictvím směrnic u předem zvolených výrobků, kdy orgán státní správy předem vydá seznam výrobků, které podléhají povinnému schválení. Splnění těchto norem může být pro podnik značnou překážkou v globalizaci.

Kulturní a institucionální normy jsou psané i nepsané zvyky, které musí expandující podnik respektovat. Jako příklad lze uvést například rozdílnou reklamní strategii v USA a Velké Británii, kdy v USA je běžné velmi agresivní reklamní kampaň i formou srovnávací reklamy, která je například v Británii a jiných evropských zemích zakázána. Nejedná se však pouze o reklamu ale také o samotné vyjednávání kdy jako příklad lze použít rychlé rozhodnutí západních obchodníků proti dlouhodobému budování důvěry u asijských obchodníků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Náklady

Z nákladového hlediska jsou pro podnik důležité tři. Náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu. Tyto tři základní náklady zjišťuje podnik jako první před

vstupem na nový trh. V současné době dochází ke zkracování životního cyklu výrobků, díky čemuž musí firmy neustále vyvíjet nové produkty. V oblasti nákladů na vývoj dochází k přímo úměrnému růstu se zvyšující se technologií.

Výnosy z rozsahu představují tlaky na globalizaci a velký objem výroby díky vysokým výrobním a marketingovým nákladům čímž je přispíváno k vysoké hodnotě bodu zvratu a je tedy výhodnější produkovat obrovské množství. Ne všechny podniky jsou toho však schopny, pouze opravdu velké podniky jsou schopny efektivně využít výnosů z rozsahu.

Naopak náklady na dopravu mohou představovat značnou překážku v globalizaci. Hlavně u výrobků s malým poměrem cena/váha jako jsou například tvárnice. Evropská unie se však snaží rozšiřovat infrastrukturu a snižovat tak tyto náklady. Lze tedy očekávat, že do budoucna budou tyto náklady spíše klesat (Sedláčková, Buchta, 2006).

Konkurence

Jak již bylo několikrát řečeno tlak na globalizaci je čím dál silnější a proto stále častěji je možno se setkat s globální konkurencí a nadnárodními řetězci. Hlavním důvodem je snaha o co nejnižší náklady, kterých lze dosáhnout objednáváním velkých dávek u výrobců. S velkou dávkou však je nutné zajistit dostatečně velké odbytiště a proto ty nadnárodní řetězce. Provázanost činností je další možností jak dosáhnout nižších vstupních nákladů. Provázanost je možné uplatnit například jako fúzi obchodní firmy a výrobní firmy, čímž odpadne mezičlánek a dojde k úspoře nákladu a zvýšení konkurenceschopnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.3 Analýza oborového okolí podniku (Porterův model)

Analýza oborového okolí nebo ji lze také nazvat analýzou mikrookolí představuje analýzu bližšího vnějšího okolí podniku. Pointou analýzy odvětví je důraz na konkurenční prostředí. Čímž je myšlen trh, na kterém podnik působí včetně jeho vývoje a účastníků, kterými jsou myšleni konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Podnik musí být schopen všechny definovat, analyzovat a sledovat jejich vývoj.

Cílem je tedy analyzovat konkurenční prostředí a v něm se orientovat díky čemuž bude podnik schopen identifikovat příležitosti a hrozby vycházející z daného odvětví. Atraktivnost odvětví je určována prostřednictvím sil a faktorů, které v odvětví působí. Úkolem tvůrce strategie není jenom zjistit faktory, ale hlavně si uvědomit jak mohou dané faktory podnik

ovlivnit. Existuje řada metod, které řečí analýzu mikrookolí. V této práci bude zpracována neznámější z nich a to Porterův model pěti sil.

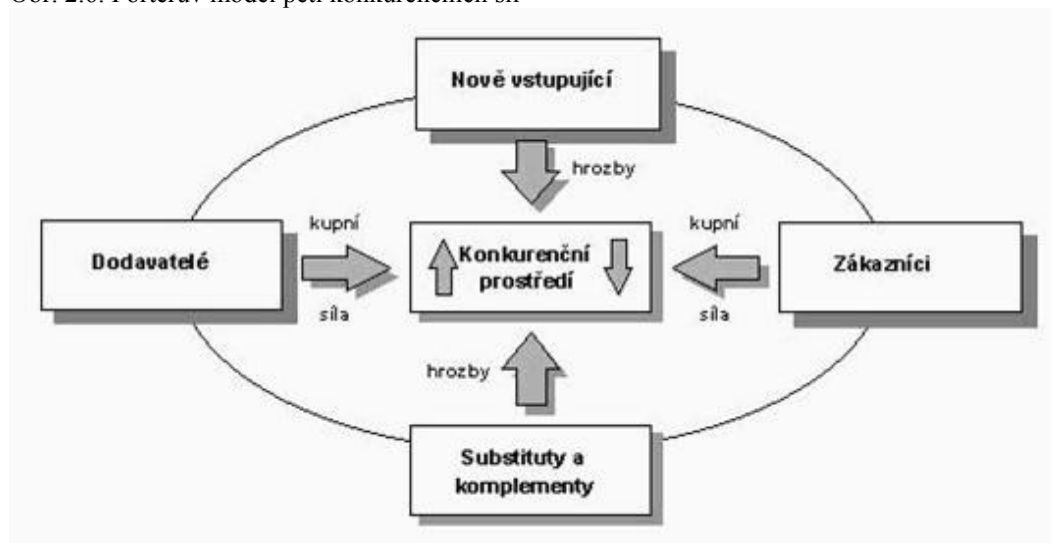
Američan M. E. Porter z Harvard School of Business Administration vytvořil model pěti konkurenční sil, který „umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.“ (Kovář, Krchová, 2007, str. 85).

Jak autoři (Keřkovský, Vykypěk, 2006) uvádí, Porter definoval pět základních sil, které na podnik působí:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Rivalita mezi stávajícími podniky.

Podle Portera tyto síly působí více na podniky uvnitř odvětví a výrazně je omezují ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Například silná konkurence je v modelu hrozbou, protože může snižovat zisk podniku a samozřejmě naopak slabá konkurence je příležitostí pro podnik. Jednotlivé síly neovlivňují pouze podniky, ale také mikrookolí samotné a to se v průběhu času mění. Je tedy hlavním úkolem strategického manažera včas rozpoznávat příležitosti a hrozby, které mohou nastat a podle toho formulovat strategie. Pro lepší přehled je působení sil zpracováno v obrázku 2.6.

Obr. 2.6. Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Kovář, Krchová, 2007)

Hrozba nových konkurentů

Potenciálním konkurentem jsou podniky, které nám v současné době nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. S příchodem nových konkurentů by hrozil pokles ziskovosti podniků. Míru rizika vstupu nových konkurentů ovlivňují především dva faktory a to bariéry vstupu do odvětví a pak samotná reakce firem uvnitř odvětví na příchod nového konkurenta. Stávající podniky v okolí mohou totiž na příchod konkurenta okamžitě reagovat a snažit se ho vypudit, například cenovou politikou, popřípadě formou dohod mezi sebou (Dedouchová, 2001).

Bariéry vstupu do odvětví představují zvýšení nákladů pro vstupující podniky. Čím vyšší bariéry jsou, tím vyšší náklady to pro podnik znamená. Bariérami pro vstup do odvětví mohou být například:

- Ekonomika velkého rozsahu.
- Velké kapitálové vstupy.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy.
- Legislativa, ochrana trhu.
- Široká a kvalitní výzkumná základna.
- Oddanost zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů, kteří dodávají pro podnik nezbytné zdroje, může být velký problém. Dodavatelé, kteří jsou si vědomi své síly, mohou navyšovat ceny nebo snižovat kvalitu dodávaných zdrojů. Může nastat i opačná situace kdy naopak dodavatelů bude hodně a budou tedy slabí a díky tomu může odběratel tlačit ceny dolů nebo požadovat vyšší kvalitu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek (Dedouchová, 2001):

- Pokud dodavatelské výrobky mají málo substitutů.
- Pokud je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- Pokud mikrookolí ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele podstatné, ti pak mohou diktovat vyšší ceny a nižší kvalitu.
- Mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí a podniku tak přímo konkurovat.

Vyjednávací síla zákazníků

Síla zákazníků je podobná jako u dodavatelů, zákazníci jsou také schopni vyvinout na podniky v odvětví značný tlak a tlačit ceny dolů a kvalitu nahoru a tím zvyšovat pro podnik výrobní náklady. Potenciální síla kupujících může navíc zoslabit konkurenční vztahy. Když se výrobci budou snažit získat zakázku, budou se chovat tvrdě (Sedláčková, Buchta, 2006).

Opět podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek (Dedouchová, 2001):

- Pokud je mikrookolí sestaveno z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých obchodníků.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství.
- Když si kupující mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami, vzniká tak rivalita a cenový boj.
- Pokud je ekonomicky proveditelné, aby podnik nakupoval od více podniků najednou.
- Pohrozí-li kupující, že si začnou vstupy vyrábět sami.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Nejsilnější konkurenční síly panují na poli rivality mezi stávajícími podniky, která vyplývá z konkurenčního boje. Konkurenční strategie je zaměřena na dosažení tržního úspěchu a to dvěmi základními formami útočnou strategií na „zlikvidování“ soupeře a zároveň obranné strategie na uchování si současného postavení. Úspěch konkurenční strategie však nezávisí pouze na podniku, ale také na jeho konkurentech, jakou oni mají strategii a čeho jsou schopni.

Základem analýzy rivalů je tedy porozumět základním konkurenčním pravidlům na daném trhu a odhadnout konkurenční sílu rivalů. Autoři uvádí několik základních faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty (Sedláčková, Buchta, 2006):

- Počet a velikost konkurentů v odvětví.
- Míra růstu trhu.
- Vysoké fixní náklady.
- Diferenciace produktů.
- Výstupní bariéry z odvětví.
- Akvizice slabších podniků.
- Globální zákazníci.

Hrozba substitutů

Počet substitutů konkurujících výrobku je poslední z Porterových pěti sil. Počet substitutů může výrazně ovlivnit cenu, za kterou podnik produkt nabízí a tím limitovat ziskovost podniku. V případě, že výrobky podniku nemají na trhu tolik substitutů, mohou cenu zvyšovat a tím i svůj zisk. Základními faktory ovlivňující hrozbu substitutů jsou:

- Relativní výše cen substitutů.
- Diferenciace substitutů.
- Náklady na přechod k substitučnímu výrobku.

2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Prostředí podniku je jedním z hlavních aspektů nutných pro vytvoření poslání a strategie, je proto nutné provádět dokonalou interní analýzu. Základním kamenem úspěchu je soulad mezi zdroji a schopnostmi podniku s vnějším prostředím (Lednický, 2000).

Interní prostředí organizace obsahuje veškeré procesy, které se uvnitř odehrávají. Je to soubor vzájemně propojených prvků, které na sebe vzájemně působí. Prvky jsou například zaměstnanci, organizační struktura, vyhlášky a normy uvnitř organizace, výroba, výzkum a vývoj, marketing, plánování, účetnictví, image společnosti a další. Interní analýza představuje druhou část strategické analýzy a snaží se identifikovat specifické zdroje a schopnosti firmy. Interní analýzy umožňuje definovat silné a slabé stránky podniku a zároveň i jiné specifické přednosti, díky kterým podnik získává konkurenční výhodu oproti svým rivalům. Tyto dva pojmy je nutné odlišovat, protože samotné zdroje podniku žádnou větší výhodu nepřinesou, ale právě ony schopnosti lidí těchto zdrojů využít vytvářejí přidanou hodnotu podniku a tím konkurenční výhodu (Grant, 2010).

2.5.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Jak již bylo řečeno, interní analýza se skládá ze dvou částí. Analýza zdrojů představuje tu klíčovou část, protože touto analýzou podnik získá základní představu o současném stavu podniku a možném rozvoji do budoucna. Analýza zdroje pouze nevyhledá, ale také určí, zda jsou jedinečné, nenapodobitelné tedy zda přináší konkurenční výhodu (Lednický, 2000).

Zdroje se dělí do čtyř základních skupin:

- Hmotné zdroje.
- Lidské zdroje.
- Finanční zdroje.
- Nehmotné zdroje.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje představují v podstatě všechna hmotná aktiva podniku. Mezi hmotná aktiva řadíme budovy, sklady, suroviny, stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky, vybavení kanceláří, pozemky a další. Spolu se základními charakteristikami jako jsou počet, charakteristika, rozloha nebo spotřeba je dobré znát i jejich další vlastnosti jako stáří, technický stav nebo spolehlivost, které mohou mít také vliv na konkurenční výhodu.

Lidské zdroje

Lidský kapitál hlavně v období posledních let se dostává velmi do popředí a čím dál více podniku si začíná uvědomovat, že lidé jsou nejcennější zdroj. Lidé představují jediný zdroj, se kterým ve firmě komunikujeme, spolupracujeme a pomocí kterého si předáváme důležité informace a i díky tomu představuje to nejcennější co podnik má. Analýza udává informace o počtu zaměstnanců, jejich rozmístění struktuře, motivaci, adaptibilitě a loajalitě.

Finanční zdroje

Finanční zdroje dělíme na vlastní a cizí podle způsobu jejich získání. Finanční zdroje ovlivňují stabilitu a strukturu podniku. Analýza obsahuje aspekty od získání vlastního kapitálu přes možnosti přístupu k cizímu kapitálu, řízení kapitálu, posouzení míry zadluženosti a nákladů kapitálu. Jako u ostatních zdrojů i zde je cílem identifikovat hlavně ty, které nám poskytnou konkurenční výhodu.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje je poměrně obtížné identifikovat, protože jsou špatně měřitelné a srovnatelné. Přesto jsou však pro mnohé podniky nejdůležitějším zdrojem. Nehmotné zdroje můžeme rozdělit do dvou základních kategorií a to technologického charakteru a reputace podniku. Podnikovou reputaci tvoří vnímání značky zákazníky, jaké podnik dosahuje prestiže a jakou má image. Je však nezbytné do analýzy nehmotných zdrojů také zahrnout podnikovou kulturu tedy klima a komunikace uvnitř organizace spolu s loajalitou zaměstnanců (Grant, 2010).

Schopnosti podniku

Schopnost podniku lze vyjádřit, jako efektivnost s jakou dokáže podnik využívat své zdroje. Schopnosti lze rozdělit do dvou kategorií prahové a klíčové. Prahové schopnosti jsou pro podnik ty základní, kterými jenom dorovnají to co nabízí konkurence. Klíčové schopnosti jsou pak ty, které dávají podniku něco navíc a získává tím konkurenční výhodu. Pro podnik je velmi důležité aby mezi schopnostmi a zdroji udržoval rovnováhu, jinak by některé zdroje mohly být neefektivní bezcenné a ztrácet význam (Kovář, Krchová, 2007).

2.5.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je nepostradatelnou součástí strategického řízení. Právě prostřednictvím této analýzy podnik zjišťuje své finanční zdraví. Cílem analýzy je posoudit jak dobře nebo špatně podnik využívá své finanční zdroje. Z časového hlediska se finanční analýza dělí na ex post a ex ante, tedy zda se hodnotí minulý vývoj nebo se orientuje na vývoj budoucí.

Díky finanční analýze může podnik vymezit pozici na trhu, určit stupeň naplňování strategických cílů, odhadnout budoucí rostoucí potenciál podniku, schopnost získat zdroje, předvídat riziko bankrotu a mimo jiné také zhodnotit schopnosti podniku reagovat na neočekávané změny v prostředí (Lednický, 2000).

Finanční analýza představuje rozbor dat získaných z účetních výkazů, jejím cílem je, jak již bylo řečeno zhodnocení finančního hospodaření. Informace které jsou získané při finanční analýze, představují základní podklady pro rozhodování managementu. Jádrem metodiky finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, která je v současné době asi nejpoužívanější metodou. Analýza poměrových ukazatelů vychází z dat ze základních účetních výkazů, které jsou podle zákona součástí účetní závěrky. Poměrové ukazatele lze členit na základě jejich zaměření na ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a tržní hodnoty (Růčková, 2007).

Ukazatele likvidity

Ukazují, zda bude podnik schopen hradit své závazky, které budou splatné v blízké budoucnosti. Zahrnují také současné dluhy včetně dluhů dlouhodobých se současnou splatností. Pro výpočet se berou položky z rozvahy a lze je členit na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Běžná likvidita

Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj běžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Ukazatel by se měl pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}} \quad (2.1)$$

Pohotová likvidita

Rozdíl mezi pohotovou a běžnou je pouze v odečítání položky zásob z krátkodobých aktiv, díky nejmenší likviditě. Likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita pracuje s nejlikvidnějšími složky aktiv jako hotovost, peníze na účtech, ceniny a jiné. Ukazatel určuje do jaké míry podnik je schopen ihned splatit své dluhy.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bank. úvěry}} \quad (2.3)$$

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele výnosnosti jak se jim taky může říkat, jsou používány ke komplexnímu posouzení efektivnosti a výdělečnosti organizace. Jejich smyslem je poměrování zisku s objemem zdrojů, které byly použity na jeho dosažení.

Rentabilita aktiv (ROA)

Jak bude ze vzorce jasné vyjadřují kolik zisku dokáže podnik vytvořit prostřednictvím vloženého kapitálu tedy poměr zisku a celkových aktiv.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (2.4.)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel udává výnosnost vlastního kapitálu, který byl do podnikání vložen, tedy kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%] \quad (2.5.)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb je také označování jako zisková marže nebo ziskové rozpětí. Ukazuje kolik čistého zisku je schopen podnik vygenerovat z jedné koruny tržeb.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 [\%] \quad (2.6.)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Rentabilita investovaného kapitálu ukazuje výnosnost dlouhodobých zdrojů, nezahrnuje krátkodobé finanční zdroje.

$$\text{Rentabilita dlouh. kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouh. závazky} + \text{dlh. Bank. úvěry} + \text{VK}} * 100 [\%] \quad (2.7.)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity zkoumá míru využívání zdrojů organizace. A to dvěma formami buď počtem obrátek, tedy kolikrát se určitý druh majetku obrátí v tržbách za stanovené období. Nebo jako doba obratu, tedy za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka. (Veber, 2000)

Obrátka celkových aktiv

Udává, kolikrát se aktiva za určité období obrátí a tím vyjadřuje intenzitu jejich využívání.

$$\text{Obrat} = \frac{\text{tržby nebo náklady za určité období}}{\text{zvolená položka aktiv nebo pasiv}} \quad (2.8.)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby anebo prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 * \frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}} \text{ [ve dnech]} \quad (2.9.)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek měří průměrnou splatnost pohledávek, tedy za jak dlouho, jsou pohledávky v průměru splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 360 * \frac{\text{pohledávky}}{\text{pohledávky}} \text{ [ve dnech]} \quad (2.10.)$$

Ukazatele zadluženosti

Většina podniků používá cizích zdrojů k financování svých aktiv. Ukazatel zadluženosti určuje rozsah, v jakém podnik používá cizí kapitál.

Celková zadluženost

Charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (2.11.)$$

Koeficient samofinancování

Je opakem k celkové zadluženosti (jejich součet = 100%). Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (2.12.)$$

Ukazatel tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty jinak řečeno kapitálového trhu jsou počítány pouze v případě, že se jedná o akciovou společnost, což není případ této diplomové práce.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou interní a externí. Analýzu můžeme provádět jako součást komplexní analýzy, ale také samostatně. SWOT analýza má název podle faktorů které analyzuje. Interní část analyzuje silné (**Strenghts**) a slabé (**Weaknesses**) stránky. Externí část pak analyzuje příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**). Tyto jednotlivé faktory pak jsou uspořádány do SWOT matice jak je možno vidět na obrázku 2.7.

Silné stránky

Jsou pro firmu interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Přednosti firmy, které můžou znamenat konkurenční výhodu. Příkladem silných stránek může být silná značka, vysoká kvalita a další (Kotler, Vávrová, 2007).

Slabé stránky

Představují faktory, ve kterých je firma slabá. Slabé stránky brzdí firmu v rozvoji a jejímu efektivnímu výkonu. Příkladem slabých stránek je špatné umístění firmy, nebo špatná pověst podniku.

Příležitosti

Představují pro podnik určitého vzrůstu, výhody oproti konkurenci. Za předpokladu že podnik ty příležitosti objeví. Příležitostmi jsou například nové technologie nebo rozvoj nových trhů.

Hrozby

Jsou opakem příležitostí a představují pro podnik potencionální nebezpečí úpadku. Podnik se musí snažit je odstranit či aspoň minimalizovat. Hrozbami mohou být například vstup nových konkurentů na trh, nebo zavedení obchodních bariér (Blažková, 2007).

3 Prezentace vybrané organizace

Strategická analýza vybraného podniku je tvořena na žádost manželů Novákových, kteří velkoryse poskytli veškeré potřebné informace, pouze s jednou podmínkou a to, že nebude uveřejněno jméno restaurace ani přesná adresa. Pro účel této práce bude tedy restaurace nazvána Cafe bar XY.

Snem manželů Novákových bylo vždy vlastnit svou restauraci a ten také před dvěma lety realizovali. Jelikož Novákoví nejsou z oboru a vedení restaurace je pro ně novou zkušeností chtějí udělat strategickou analýzu restaurace z jednoho prostého důvodu. Jaký je současný stav restaurace a co by mohli od budoucna zlepšit.

Cafe bar XY je situován na historickém náměstí malého města poblíž Ostravy. S umístěním na malém městě souvisí dvě fakta, a to menší základna potenciálních zákazníků, ale s tím také spojená menší konkurence. Aby Cafe bar maximálně zaujal co největší počet zákazníků, rozhodli se manželé Novákoví vytvořit „chameleona“. Tedy spojit více restauračních typů do jednoho. Cafe bar XY spojuje kavárnu, cukrárnu, vinárnu, restauraci a bar dohromady.

Tedy hlavní prostor představuje kavárna s barem, kde je součástí nabídky široká patela dortů a zákusků spolu s dobrou kuchyní. Ve sklepě se pak nachází příjemná vinárna ve stylu vinného sklepa nabízející výborná vína předních Moravských vinařů. To však manželům Novákovým nestačilo a tohoto „chameleona“ doplnily o tematické akce jako například „Dny amerických burgerů“ nebo „Jelení hody“. Jídelní lístek nabízí širokou škálu specialit, domácí hamburgery, sladké a slané palačinky nebo netradiční zeleninové saláty to vše doplněné o vybrané speciality jako steak z lososa, grilovaná žebírka, hovězí líčka na červeném víně a další. Cafe bar také nabízí možnost firemních akcí s různými tematickými a jinými druhy doprovodných programů nebo svatební a jiné hostiny.

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách organizace

V této kapitole je aplikována teoretická část strategické analýzy do prostředí vybrané organizace Cafe bar XY. Úvodem bude zpracováno okolí podniku prostřednictvím PEST analýzy a 4C analýzy. Na vnější analýzu naváže analýza vnitřního prostředí, prostřednictvím analýzy vnitřních zdrojů a finanční analýzy Cafe bar XY. V závěru této kapitoly potom bude zpracována komplexní SWOT analýza.

4.1 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí firmy má za cíl zmapovat okolí podniku. Podnik po dokonalém zmapování bude schopen reagovat na okolí a sestavit správnou strategii, díky které dokáže využít veškerých příležitostí a vyhnout se všem ohrožením. V této práci bude zpracována analýza PEST, 4C a analýza oborového okolí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.

4.1.1 PEST analýza

Jak již bylo v teoretické části zmíněno analýza PEST zkoumá makrookolí podniku. V tomto případě tedy bude zkoumáno makrookolí vybraného Cafe bar XY.

Politické faktory

Do politických faktorů spadají také faktory legislativní. Ty představují pravidla a omezení, kterými se každé stravovací zařízení musí řídit. Na plnění těchto nařízení dohlíží jednotlivé krajské hygienické stanice, které mají za úkol provádět kontroly stravovacích zařízení. Základem je pro majitele vlastnictví živnostenského listu na živnost ohlašovací - řemeslnou. K získání živnostenského oprávnění musí žadatel splňovat základní podmínky:

- 18 let věku.
- Trestní bezúhonnost.

- Nemít nesplacené závazky vůči finančnímu úřadu nebo sociální a zdravotní pojištění.
- Musí splňovat odbornou způsobilost
- Vlastnit zdravotní průkaz.

Odborné způsobilosti může být dosaženo více způsoby. Počínaje výučním listem nebo maturitním vysvědčením z oboru až po vysokoškolské vzdělání nebo šesti letou praxi v oboru. Nebo jako v případě manželů Novákových, kdy ani jeden z nich nesplňuje onu odbornou způsobilost je možnost využít takzvané odborně způsobilé osoby, která podmínky splňuje a podnikání manželům zaštití. Přesné znění podmínek je uvedeno v § 21 Živnostenského zákona.

Po splnění živnostenského oprávnění musí podnik splňovat další řadu podmínek, jako je stav provozovny nebo vyjádření hasičů, hygieniků, bezpečnosti práce a případně dalších orgánů jako jsou památkáři. Hygienické požadavky a normy jsou udávány v Nařízeních Evropského společenství, které jsou uváděny v jednotlivých zákonech. Jednou z největších novinek v pohostinství je nutnost uvádět na menu alergeny v každém jednotlivém pokrmu. Zde jsou některé další zákony, které musí Cafe bar XY splňovat:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění
- Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích 110/1997 Sb.
- Zákon o obalech 477/2001 Sb.

- Zákon o odpadech 185/2001 Sb.

Zákony upravující podnikání v potravinářství nejsou jediné, které musí podnikatel splňovat, ale také zákony týkající se obecně podnikání a legislativy státu jako Nový Občanský zákoník, Zákoník práce a již zmíněný Živnostenský zákoník.

Z legislativního rámce by to pro základní přehled mělo být vše. Nyní je řada na politických faktorech. Základem v České republice je demokratická forma vlády se zákonodárnou a výkonnou mocí. Zákonodárnou moc vykonává parlament tedy poslanecká sněmovna a senát a výkonnou moc pak vláda s premiérem a jeho ministry. Česká republika je politicky stabilní zemí s pro podnikatele podporující politikou. Pro Cafe bar XY konkrétně pro Novákovi je podstatný daňový systém České republiky. Jako první a nejdůležitější vývoj DPH neboli daň z přidané hodnoty, která se v roce 2015 vyšplhala v základu na 21% v první snížené sazbě pak 15% a druhé snížené sazbě pak 10%. Do snížené sazby patří například potraviny, nealkoholické nápoje, vodné a stočné. Stravovací služby patří do sazby základní. Do budoucnosti je plánováno zavedení jednotné sazby daně na hodnotě 17,5 %. Konkrétněji na začátek roku 2016. Mimo daňovou a však neméně podstatným politickým faktorem, je neustálá problematika kuřáckých a nekuřáckých restaurací, kdy hrozí omezení této problematiky vyhláškami a zákaz kouření v restauračních zařízeních.

Ekonomické faktory

Jak již bylo v teoretické části řečeno, ekonomické faktory řeší ekonomickou stabilitu. Pro restaurační činnost jsou nejdůležitější vývoj Hrubého domácího produktu, inflace, průměrných mezd a nezaměstnanosti. Z hlediska neočištěných tržeb došlo ve stravování a pohostinství k poklesu o 2,8 %.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) je vyjadřován v peněžních jednotkách a je to suma celkové hodnoty statků a služeb, které byly nově vytvořeny v daném období a na daném území. HDP představuje součet korunové spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozů. Hrubý domácí produkt se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Vývoj HPD za poslední tři roky můžete vidět v tabulce 4.1. HDP Moravskoslezského kraje je 398 954 Kč oproti roku minulému roku pokleslo o 4 procenta. (finance.cz, online. 2014)

Tabulka 4.1. Vývoj HDP

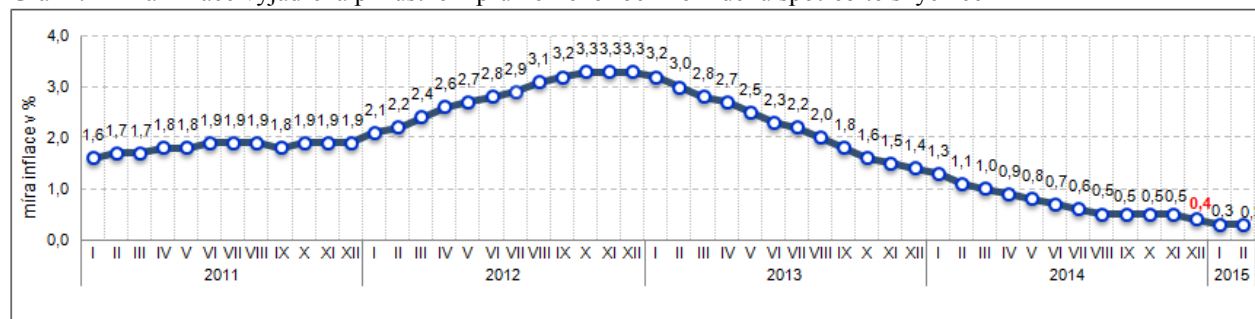
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
2014 (%)	+2,0	+2,6	+2,3	+1,3
2013 (%)	-1,9	-1,2	-1,6	+0,8
2012 (%)	-0,7	-1,0	-1,5	-1,7

Zdroj: (vlastní zpracování)

Míra inflace

Míra inflace představuje růst cenové hladiny v čase. Inflace je míra znehodnocení měny v přesně daném časovém období. Statisticky je míra inflace vyjadřována pomocí změn indexů spotřebitelských cen, tedy vybraného spotřebního koše výrobků a služeb ve dvou srovnaných obdobích, u kterých je zohledněn podíl na celkové spotřebě domácností. Inflace z dosti jasných důvodů je pro restauraci velmi důležitá, jelikož ovlivňuje množství potenciálních věcí, které si může zákazník koupit. Mimo reálného vlivu má také psychický vliv na zákazníka a ten například může omezit návštěvy restaurace. Vývoj inflace od roku 2011 můžete vidět v grafu 4.2, kde je patrné že inflace od krizového roku 2012 opět rapidně klesá a v prvních dvou měsících roku 2015 je ustálena na hodnotě 0,3 %.

Graf 4.2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: (Míra inflace v ČR, online, 2015)

Průměrná mzda

Průměrná mzda je měsíční hrubou mzdou tedy množstvím mzdových prostředků včetně všech příplatků připadajících na jednoho zaměstnance. Jak již z názvu průměrná jasně vyplývá, nevyjadřuje to mzdu jednoho každého zaměstnance, ale průměr ze všech zaměstnanců. V tabulce 4.3 je zachycen vývoj průměrné mzdy za roky 2013 a 2014. Díky rostoucí průměrné mzdě můžeme předpokládat zvýšené výdaje zákazníků v restauraci. V Moravskoslezském kraji dosahuje průměrná mzda výše 23 502 Kč.

Tabulka 4.3 Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy v roce 2014

Ukazatel	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané			Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců		
	v tis.	přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2013		v Kč	přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2013	
		v tis.	%		v Kč	%
česká republika celkem	3 751,5	21,8	0,6	25 686	608	2,4

Zdroj: (czso.cz, online, 2015)

Sociální faktory

Z hlediska sociálních faktorů jsou pro restauraci nejdůležitější demografický vývoj obyvatel a životní styl. Vzhledem k tomu, že krize již ustupuje, tak se lidé o sebe opět více starají a hlavně si více dopřávají, což znamená pro podnik větší množství potenciálních zákazníků. V posledních letech se stále více do popředí dostává zdravý životní styl. A právě to nahrává podnikům jako Cafe bar XY, které vaří kvalitní pokrmy z prvotřídních surovin. A propojení těchto dvou faktorů znamená, že se lidé nebojí si za kvalitu připlatit.

Z hlediska demografického vývoje se Česká republika co do počtu přirozeného přírůstku obyvatel za rok 2013 dostala opět do záporných čísel s přirozenou změnou – 2 400. V letech 2006 – 2012 dosahovala přirozená změna kladných čísel. Dle názorů odborníků bude počet obyvatel dále klesat a podle studie českého statistického úřadu by Česká republika mohla v roce 2100 mít pouze 7,7 milionů obyvatel. Což není zrovna povzbudivá zpráva pro podnik, ale na druhou stranu se jedná o velmi vzdálenou budoucnost a pouhý odhad. Demografie Moravskoslezského kraje je zpracována v tabulce 4.4. Město, ve kterém se restaurace nachází a jehož jméno si pan Novák nepřeje zveřejnit má pozitivnější demografické údaje se skoro čtyřmi tisíci obyvateli a s přirozeným přírůstkem 44 lidí. Z čehož je jasné patrné, že restaurace už jen v rámci svého města má širokou potenciální zákaznickou základnu a je nutné k tomu přičíst velké množství okolních města vesnic.

Tabulka 4.4 Počet obyvatel Moravskoslezského kraje

Region soudržnosti, kraj, okres	31.12.2014		
	celkem	muži	ženy
Česká republika	10538275	5176927	5361348
Moravskoslezský kraj	1217676	596390	621286
Bruntál	94573	46701	47872
Frýdek-Místek	212987	104919	108068
Karviná	255945	125596	130349
Nový Jičín	151724	74783	76941
Opava	176807	86564	90243
Ostrava-město	325640	157827	167813

Zdroj: (Stav a pohyb obyvatelstva, online, 2015)

Technické faktory

V moderní době, kdy věda a výzkum spolu s trendy jsou žhavými tématy, musí firma neustále udržovat přehled o novinkách na poli trendů a technologií. Mimo základních technických věcí jako jsou internet, mobilní telefony, pokladna nebo zabezpečení využívá Café bar především gastronomických přístrojů. Na ty se podnik v rámci sledování trendů také zaměřuje především. Z dřívější doby je možno uvést příklad nástupu prvních konvektomatů, které představují revoluci ve stravování oproti běžným troubám. Gastronomie co se týče rychlosti zastarávání na tom je naštěstí velmi dobře, a nepodléhá mu jako například odvětví mobilních technologií. Česká republika se z hlediska vědy a výzkumu v Evropské unii pohybuje lehce pod průměrem a to především díky nízkým investicím podnikatelského sektoru do vývoje. I přes to dosahuje Česká republika dobrého technologického vývoje.

4.1.2 4C analýza

4C analýza je stále analýzou vnějšího okolí podniku. V tomto případě se zaměřuje na identifikaci zákazníků na trhu, na kterém se firma pohybuje nebo chce vstoupit. Zemi, ve které firma sídlí a podniká. Náklady podniku, které jsou spojené s podnikáním a jako poslední konkurence na trhu, na kterém firma jak již bylo řečeno podniká nebo se na něj chystá vstoupit.

Zákazníci (Customers)

Vzhledem k tomu, že se firma na trhu pohybuje už nějakou dobu, tak získala určitý přehled o dosavadních zákaznících. Cílem firmy je však dosáhnout věhlasu v širokém okolí, ne pouze v rámci města, ve kterém se nachází. Jak již bylo řečeno restaurace se nachází v malém městě s přibližně čtyřmi tisíci obyvateli poblíž Ostravy. Prozatím firma necílí na zákazníky z Ostravy, ale pouze na obyvatele daného města spolu s okolními menšími městy a vesnicemi. Tito zákazníci jsou jemně odlišní od zákazníků z Ostravy, kteří mají na relativně malém prostoru širokou nabídku restaurací a barů a proto jsou spíše zvyklí na restaurace s úzkým zaměřením. Naopak obyvatelé vesnic a maloměst dávají přednost restauracím se širším záběrem, právě jako Cafe bar XY. Další rozdíl přichází například v letních měsících, kdy zákazníci z Ostravy hojně navštěvují zahrádky. Na vesnicích a maloměstech nejsou zahrádky takový fenomén, jelikož mají lidé své zahrady, na kterých se mohou scházet a posedět popřípadě grilovat a do restaurací chodí spíše na oběd popřípadě večer. Cafe bar svou širokou nabídkou a kvalitou služeb cílí spíše na střední a vyšší vrstvu obyvatel, kteří očekávají víc než pivo a zakouřenou putiku, ale vyžadují kvalitní suroviny a služby a hodlají za to taky zaplatit. Díky tomu se restaurace snaží oslovit i potenciální zákazníky z okolních vesnic, jelikož za takovými službami je předpoklad že by mohli i dojíždět, kdežto do putiky s levným pivem a co nejlevnějším jídlem nikdo dojíždět nebude.

Národní specifika

Z hlediska národních specifik je zbytečné řešit expandaci do zahraničí, když podnik je situován pouze lokálně v okolí Ostravy. A proto není třeba rozebírat dovozní kvóty, mezinárodní standardy nebo kulturní zvyklosti jiných zemí.

V rámci České republiky jsou pro podnik závazné veškeré zákony a vyhlášky spojené s podnikáním a gastronomií, které je možné dohledat v zákonících a jejich jmenování je dle mého názoru zbytečné. Co se národních zvyklostí týče tak Česká republika nijak nevyniká oproti ostatním evropským zemím. Jako například s porovnáním s Čínou, kde je běžné si po jídle odříhnout a ukázat tím, že jsi strážník pochutnal. Nebo Japonsko, kde se stoluje na zemi, popřípadě mnohé africké nebo arabské země kde je zase běžné jíst rukama ze společných talířů. V České republice jsou zvyklosti dosti standartního rázu, ve formě stolování u prostřeného stolu za přísných hygienických podmínek s vysokou mírou etikety. Jediným problémem, na který si podnik musí dát pozor jsou zakouřené místnosti, ve kterých se podává jídlo, proto se můžeme setkat se zákazem kouření v restauracích v době oběda.

Náklady

Gastronomie na úrovni, ve které se pohybuje Cafe bar XY není místem, kde by šlo radikálně snižovat náklady, například zvýšením objemu výroby, či velkými zakázkami. Cafe bar XY a jemu podobné podniky bojují úrovní služeb a kvalitou pokrmů nikoli nízkými cenami, jako například nějaké bufety, nebo restaurace zaměřující se pouze na polední menu. V základu se v gastronomii určují ceny sečtením veškerých nákladů spojených s přípravou daného pokrmu vynásobené o 100 % plus daň. Při přípravě kvalitního pokrmu totiž nelze vybočit z receptu a používat jiné nebo levnější suroviny, protože pokrm pak nebude dosahovat kvalit a úroveň podniku pak pro zákazníka poklesne.

Podnik vynakládá náklady na nákup surovin, za energie a za zaměstnance a propagaci. Co se týče nákupu surovin tak jedinou možností je nalezení jiného dodavatele poskytujícího stejnou kvalitu za nižší cenu. To samé platí pro dodavatele energií, tedy elektřiny, plynu a vody. Další možností jak ušetřit na energiích jsou nové technologie, které by umožnily přípravu pokrmů s nižší spotřebou energií. Podnik však v současné době již má nejmodernější vybavení a na výzkumu a vývoji nových se opravdu nepodílí, to je čistě v režii výrobců těchto zařízení. Zaměstnanci jsou páteří podniku a na nich by proto nemělo být v žádném případě šetřeno, protože by se to jako první odrazilo právě na zákaznících. Nabízí se pouze možnost zautomatizování některých částí přípravy pokrmů.

Konkurence

Konkurence na poli gastronomie je vysoká. Pohybuje se však na velké škále úrovní a typů. Počínaje stánky a konče několika hvězdičkovými restauracemi. Mimo jednotlivé úrovně si však nepředstavují přímou konkurenci. Ano všechny mají stejnou vlastnost uspokojí hlad, ale tady veškerá podobnost končí. Například rychlé občerstvení nepředstavuje žádnou konkurenci pro restauraci stylu Cafe bar XY. V blízkosti restaurace je hned několik stravovacích podniků. Cafe bar XY však díky své variabilitě nemá přímého konkurenta, ale konkurenty v jednotlivých svých částech. Ve městě ve kterém se Cafe bar XY nachází je devět restaurací. Kdy žádná z nich nenabízí takovou šíři služeb jako Cafe bar XY. Nejbližší konkurenci představují pouze tři restaurace z čehož jedna cílí na nízkou cenu, v druhém případě se jedná o pizzerii a jako poslední Valašská restaurace opět se standartní nabídkou pro náš kraj základních jídel doplněné o pár valašských specialit. V případě, že lidé hledají místo, kde mohou posedět s přáteli v příjemném prostředí a dát si dobré jídlo tak Cafe bar XY nemá konkurenci.

4.1.3 Analýza oborového okolí podniku (Porterův model)

Cílem této analýzy je analyzovat konkurenční prostředí podniku. Pomoci podniku se v něm orientovat a díky tomu včas identifikovat příležitosti a hrozby v daném odvětví. Analýza bude provedena prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Jak již z názvu vyplývá, Porter analyzuje pět základních sil, které podnik ovlivňují a to vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu mezi stávajícími podniky.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky Cafe bar XY mohou být lidé jakéhokoli věku. Z hlediska příjmu cílí Cafe bar XY především na střední třídu. Zákazníky můžeme rozdělit do několika segmentů podle toho, s jakým záměrem do Cafe baru přišli. Tím, že se jedná o již zmíněného „chameleona“ mohou zde přijít zákazníci jako do kavárny pouze posedět v příjemném prostředí u kávy a dortu. Další mohou být lidé, kteří zde jdou na večeři nebo oběd, kteří očekávají dobrou kuchyni. Další možností je pak návštěva vinárny ve sklepě za účelem oslav nebo ochutnávek vína.

Zákazníci pocházejí převážně z města, kde se Cafe bar přímo nachází, vzhledem k přání majitelů, nebude město ani okolní vesnice jmenováno. Město, jak již bylo řečeno, má čtyři tisíce obyvatel spolu se sousedními městy a vesnicemi se počet potenciálních zákazníků pohybuje okolo desíti tisíc. Vzhledem k mládí restaurace a konkurenci je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Jak to u většiny restaurací bývá, pouze nejrenomovanější restaurace dosahují větších sil a oslabují tak vyjednávací sílu zákazníků. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu díky široké škále možností jejich kroků. Mohou navštívit některou z okolních restaurací, které sice nenabízí totožné služby, ale základní povahu uspokojí. Další možností je objednání si jídla domů například z internetu nebo po telefonu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká, protože jich je na trhu velké množství a restaurace si tak mohou vybírat. Dodavatelé proto musí nabízet doplňkové služby k nalákání zákazníků. Například velkoobchod s nápoji Vrtal nemůže příliš hýbat s cenami, jelikož je sám prostředníkem a musí, jak již bylo zmíněno nabízet doplňkové služby, jako je například rozvoz

ve vybraných regionech zdarma. A právě společnost Vrtal je dodavatelem nápojů pro restauraci. Pouze vína jsou dovážena přímo z moravských vinařských škol. Z hlediska potravin tak Cafe bar nemá tak velkou a pravidelnou spotřebu aby se vyplatil stálý dodavatel, a proto majitelé provádí sami nákup ve velkoobchodě Makro. V případě Makra je jasné, že tam nějaké jednání nebo nátlak nepřichází v úvahu, v tomto případě je vše dané a neměnné. Co se týče nealkoholických nápojů a vína se nejedná o extrémně silné dodavatele, kteří by si mohli diktovat podmínky a výrazně ovlivňovat kvalitu a ceny služeb. Do budoucna v případě většího množství zákazníků a větší produkce kuchyně, by Makro nahradilo více dodavatelů speciálně na maso a zeleninu. V současné době je to však zbytečné a bylo by to příliš nákladné.

Hrozba nových konkurentů

Gastronomie je populární obor, jelikož se nejedná o sezónní nebo módní záležitost. Do restaurací se vždy chodilo a vždy chodit bude, má tedy toto odvětví stabilní budoucnost. Z hlediska překážek pro vstup nových konkurentů, tak ty nejsou příliš velké z legislativního hlediska. Pokud zakladatel splní všechny nařízení plynoucí z obchodního zákoníku a dále respektuje všechny podmínky plynoucí ze zvolené právní formy, nic mu nebrání v jeho založení. Bariérou pro mnoho potenciálních konkurentů je kapitálová náročnost. Zajištění prostor a vybavení restaurace představuje vysoké kapitálové nároky s dlouhodobou návratností. Restaurace si totiž musí vybudovat svou pověst a získat si pozici na trhu a to chce hodně času, než se dostane do širšího povědomí. Musí mít tedy zakladatel připraveno kapitálové krytí pro úvodní období, kdy podnik většinou dosahuje záporných čísel.

V případě Cafe bar XY je trh v blízkém okolí konkurencí protkán a to samo o sobě představuje také značnou bariéru pro vstup nového konkurenta. Dle mého názoru by se již další restaurace neměla šanci uchytit na tomto lokálním trhu. Spíše pravděpodobně některé stávající podniky nižší kvality ukončí svou činnost v rozsahu dvou až pěti let. A s tím je spojená jediná možná hrozba pro Cafe bar XY. Tedy, že místo stávajícího nevalného podniku, nový majitel vybuduje naprosto jiný podnik, který bude sortimentem bližší právě Cafe baru XY.

Hrozba substitutů

Za hlavní substituty restaurací lze považovat přípravu pokrmů v domácnosti, jídelní provozovny, u kterých je část ceny hrazena, například školní a firemní jídelny. Při rozhodování o tom, zda si lidé uvaří jídlo sami doma nebo zajdou raději do restaurace, rozhoduje především

finanční stav daného zákazníka. V dobách krize byl počet lidí navštěvující restaurace nižší než v dobách dřívějších nebo za aktuálního stavu.

V případě, že bude bráno jídlo obecně, tak mohou samozřejmě do jakékoli jiné restaurace v okolí. Pokud se však zaměříme hlouběji, tak už množství substitutů je minimální. Například z hlediska kavárny není v blízkosti Cafe baru XY žádná. Nebo v širokém okolí není žádná restaurace nabízející sladké a slané palačinky a jídlo obecně na této úrovni. Obecně tedy vzato je riziko ohrožení substituty minimální.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Gastronomie je velmi populární obor a v okolí Cafe bar XY tomu není jinak. V blízkém okolí se nachází osm restaurací. Jedná se o směsici různých typů podniků. Z čehož žádný z nich nenabízí takovou šíři služeb a sortimentu jako Cafe bar XY a cílí převážně na jinou sortu zákazníků. Hostince a pivnice nelze brát jako konkurenci, protože Cafe bar XY necílí na zákazníky, kteří jdou pouze po kvantitě a ceně piva.

Další částí jsou restaurace nabízející tradiční českou restaurační kuchyni začínající smaženým sýrem a končící kuřecím prsíčkem s broskví. Tato kuchyň má samozřejmě své zákazníky, kteří preferují klasiku za nižší cenu před kvalitnějšími surovinami za vyšší ceny. Tyto restaurace už lze zařadit jako mírně konkurenční, díky nižším cenám. Cafe bar však cílí právě spíše na střední vrstvu a tedy zákazníky jdoucí spíše po kvalitě než ceně. Dalším faktorem proč jsou zbývající restaurace nebrány jako přímý konkurent, je samotné prostředí restaurací, které je staršího data a je již sešlé a tedy ne příliš atraktivní. Výhodou pro Cafe bar je fakt, že restaurace tohoto formátu jsou tam hned tři a konkurují si především mezi sebou.

Jedinou vážnější konkurenci představuje Valašská restaurace nabízející opět tradiční českou restaurační kuchyni, ale ta je doplněná o valašské speciality, které mohou zaujmout i zákazníky na které cílí Cafe bar. Valašská restaurace také nepatří k nejmodernějším co do vybavení a designu, ale i přes stáří je docíleno příjemného prostředí. Kvalita kuchyně nedosahuje úrovně Cafe baru už díky použití levnějších surovin a nemoderních receptů. Jídlo však má uspokojující kvalitu odpovídající ceně, za kterou je podáváno. A tedy pro zákazníky hledající uspokojující jídlo za spíše nižší ceny je to cílová stanice. Tento typ zákazníků není pro Cafe bar primární, je však součástí širšího spektra zákazníků, kteří by mohli restauraci navštívit.

Jako poslední co do lokace však vzdálenější konkurence je třeba zmínit Zámeckou restauraci, která je však umístěna v jiném městě než Cafe bar, ale kvalitou se asi nejvíce blíží z dosud zmíněných restaurací. Zámecká restaurace disponuje velmi příjemným zámeckým prostředím, které dokáže velmi konkurovat modernímu pojetí Cafe baru. Z hlediska kuchyně nemá Zámecká kuchyně opět žádné moderní menu, ale spíše opět česká restaurační klasika v mladším kabátu. Tedy stále obrovské množství položek v menu ne vždy odpovídající kvality. Zajímavostí na menu jsou však bramborákové speciality, čímž dokáží nadchnout určité velké množství zákazníků. Kvalita kuchyně je velmi dobrá, ale oproti předchozím restauracím již ne za tak nízké ceny. Zámecká restaurace tedy není do sortimentu, nebo designu přímým konkurentem. A však svou kvalitou a nabídkou se nejvíce blíží Cafe baru. Jak již ale bylo řečeno, není umístěna v přímé blízkosti, ale v jiném městě a tedy cílí na pro Cafe bar spíše vzdálené zákazníky. Globálně řečeno tedy není Cafe bar konkurenčně imunní a má na lokálním trhu konkurenci, spíše nižší a co se týče typu restaurace spíše z obecného hlediska ale má.

4.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Nyní bude opuštěno vnější prostředí a zaměříme se přímo na Cafe bar XY a tedy na vnitřní prostředí. V první části se zaměříme na analýzu vnitřních zdrojů podniku, následně pak bude zpracována krátká finanční analýza.

4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů představuje důležitou součást vnitřní analýzy, protože pomůže podniku získat základní představu o současném stavu podniku a možném rozvoji. Analýza vnitřních zdrojů se skládá z analýzy hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů.

Hmotné zdroje

Manželé Novákoví umístili restaurant v jednopatrové budově přímo v centru města. Dům je v jejich vlastnictví a představuje největší z hmotných zdrojů. Kdy v přízemí a sklepě se nachází restaurace a nad restaurací je umístěn byt. Vzhledem k umístění v centru města není

budova obklopena pozemkem jako v případě staveb v jiných lokacích. Do hmotných zdrojů patří také terénní automobil značky Nissan, který slouží k zásobování restaurace, především z již zmíněného velkoobchodu Makro. Do hmotných zdrojů samozřejmě také spadá rozsáhlé vybavení restaurace, které spolu se samotnou budovou představuje důležité zdroje k provozu restaurace.

Vybavení restaurace se skládá z nábytku, baru a jeho vybavení, do kterého spadají lednice a chladicí boxy spolu s myčkou. Dále pak vybavení kuchyně, ve které jsou sporáky, velké lednice, konvektomat, mrazáky, nahřívač talířů, police a skříně na uskladnění potravin a drobné vybavení jako hrnce, pánve a jiné nástroje. Z hmotných zdrojů je třeba také zmínit rozsáhlou vzduchotechniku, kterou bylo potřeba vybudovat v prostorech restaurace. Vzhledem k mládí restaurace je veškeré vybavení stále v perfektním a pouze mírně opotřebovaném stavu a v nejbližších dvou letech nebude potřeba žádných větších rekonstrukcí nebo obnov.

Lidské zdroje

Zaměstnanci představují nejdůležitější část restaurace. Manželé Novákoví si to plně uvědomují, a proto v průběhu úvodních let probíhalo pečlivé hledání a výběr správných zaměstnanců, kteří by splňovali kvality, jejichž chce podnik dosáhnout. Pokud by totiž zaměstnanci těchto kvalit nedosahovali, nedosáhl by jich ani Cafe bar. V restauraci se neustále střídají dva kuchaři. Oba mají dlouholeté zkušenosti z jiných restaurací a v Cafe baru jsou již přes rok a tvoří dobře sehraný tým. Podle náročnosti je většinou v práci jeden, pouze ve výjimečných případech jako jsou plánované firemní akce a večírky, kdy je využíváno jak hlavních tak sklepních prostor, jsou přítomni oba kuchaři.

Další ze zaměstnanců, také velmi důležitých jsou servírky, které jsou v restauraci 4 a různě se střídají, opět podle náročnosti a vytíženosti jednotlivých dnů, kdy jsou však maximálně v práci dvě. Většinu času však stačí pouze jedna obsluhující servírka i vzhledem k tomu, že Cafe bar XY není velkou restaurací o 30 stolech, ale spíše menší restaurací s atmosférou. O funkci provozní se stará paní Nováková, která celou restauraci vede a v případě potřeby je schopná vypomocet jak za barem, tak i v kuchyni s drobnými pracemi.

Finanční zdroje

Finanční zdroje se dělí na krátkodobé a dlouhodobé, ale především z hlediska původu na vlastní zdroje a cizí zdroje. Je už na každém podniku jakými disponuje zdroji, a které je pro něj výhodnější využít. V dnešní době je výhodnější využívat cizích zdrojů, a proto taky téměř každá firma využívá financování prostřednictvím cizích zdrojů. U Cafe baru tomu není jinak. Hlavní cizí zdroj představovala hypotéka na zakoupení již zmíněné nemovitosti, ve které se podnik nachází. Cizí zdroje byly za rok 2014 ve výši 2 079 tisíc Kč z čehož bankovní úvěry pak 305 tisíc Kč. Vlastní kapitál dosahuje hodnoty 8 354 tisíc Kč. Je třeba zmínit, že i přes čerpání cizích zdrojů se podnik nedostává do finanční tísně, nebo zadluženosti. Jednoduše řečeno použití cizích zdrojů je v některých situacích levnější, protože vlastní zdroje mohou být použitý jiným způsobem.

Nehmotné zdroje

Jak již bylo zmíněno v teoretické části nehmotné zdroje je možno rozdělit do dvou základních kategorií, a to na technologie a pověst podniku. Co se týká technologického charakteru, tak Cafe bar nedisponuje žádnými výjimečnými technologiemi nebo patenty, které by představovaly jakýkoli nehmotný zdroj a proto také v rozvaze je v položce nehmotných zdrojů nula. To samé se však nedá říct z hlediska pověsti. Cafe bar totiž díky pečlivé práci všech zaměstnanců a hlavně majitelů dosahuje vysoké kvality, kterou ihned pozná každý zákazník restaurace. I přes to, že se jedná o relativně mladou restauraci, disponuje již poměrně širokou základnou zákazníků, ze kterých velká část je stálého charakteru.

Podstatný podíl na tom má složení a celková atmosféra mezi zaměstnanci a vedením podniku. Je nutno uvést, že takto dobře složené zázemí restaurace nebylo od počátku. V úvodním období se musel podnik prokousat řádnou nekompetentních zaměstnanců kteří, jak již bylo jednou zmíněno, nesplňovali požadovanou hladinu výkonu. V současné době však již má restaurace stabilní a nutno dodat kvalitní personál, který svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru, která se přenáší i na zákazníky a ti díky tomu podle osobního dotazování mohou podnik jen doporučit a mají v plánu se do něj vrátit.

Schopnosti podniku

Schopnosti se rozdělují do dvou základních kategorií na prahové a klíčové. Prahové představují základní schopnosti stejné s konkurencí. Klíčové schopnosti naopak představují to něco navíc, díky čemuž může podnik získat konkurenční výhodu.

Prahovou schopností pro Cafe bar a obecně pro restaurace je nabídka pokrmů a nápojů. Tuto schopnost sdílí všechny restaurace v okolí. Prahové schopnosti není třeba více rozebírat protože, jak již bylo řečeno, podnik nijak neodliší od konkurence. Důležité jsou především klíčové schopnosti. Cafe bar naštěstí, oproti konkurenci, klíčové schopnosti má. Hlavní klíčovou schopností jsou tematické akce pořádané pravidelně, jako byl například Burger víkend, který nabízel speciální hamburgery přímo podle amerických receptů. Právě nabídka hamburgerů je další výhodou oproti konkurenci, jelikož díky zkušenostem přímo z Ameriky si Cafe bar připravuje vlastní housky a speciální hranolky v těstíčku, které nenajdete v žádné restauraci ani v okolí Ostravy, natož v okolí města, ve kterém se Cafe bar nachází.

Další důležitou schopností podniku je jeho již několikrát zmíněná multi podoba „chameleona“, kdy jako jeden podnik plní funkci více typů podniků a to konkrétně kavárny, restaurace, vinárny a díky nabídce dortů a sladkých palačinek i cukrárny. Na malém městě můžeme považovat za klíčovou schopnost i samotný moderní design restaurace, který podtrhuje výstava obrazů od nadaných mladých umělců, které si mohou zákazníci zakoupit.

4.2.2 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnocení finančního hospodaření, nebo chcete-li zdraví podniku. Analýza může být prováděna dvěma způsoby, ex post a ex ante. V našem případě bude použit způsob ex post, tedy budeme hodnotit minulý vývoj za poslední tři roky. Analýza bude provedena prostřednictvím analýzy finančních ukazatelů. Manželé Novákoví jsou vlastníky ještě jedné firmy a nebylo možno z veřejných zdrojů zjistit finanční ukazatele restaurace Cafe bar XY. Finanční analýza byla proto vytvořena ve spolupráci s panem Novákem, který dodal potřebné údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů. Výkazy si však pan Novák nepřeje zveřejnit a nebudou proto v příloze doloženy.

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity podnik zjistí, zda bude schopen hradit své závazky v blízké budoucnosti. V tabulce 4.5 je zpracována běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Tabulka 4.5 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity			
	Běžná	Pohotová	Okamžitá
2012	1,69	1,5	1,06
2013	3,04	2,9	2,7
2014	5,9	5,7	1,06

Zdroj:(vlastní zpracování)

Běžná likvidita představuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobá pasiva. Jak můžete vidět v tabulce 4.5 krycí schopnost oběžných aktiv s postupujícími roky roste. Mělo by být dosahováno hodnot 1,5-2,5 což už v roce 2013 restaurace výrazně převyšuje a má nadbytek oběžných aktiv.

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní položku zásob. Porovnáním běžné a pohotové likvidity můžeme zjistit, zda zásoby dosahují nadměrné váhy v rozvaze. V tom to případě není rozdíl markantní a zásoby nemají přílišnou váhu. Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot 1-1,5. Restaurace tyto hodnoty opět výrazně převyšuje a již v roce 2012 dosahovala horní doporučené hranice.

Okamžitá likvidita představuje schopnost z peněžních prostředků na účtech a v bance splatit své krátkodobé závazky. V případě že by hodnota ukazatele dosahovala aspoň 0,2 je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny Cafe bar však dosahuje opět vysokých hodnot a s krytím nemá sebemenší problémy již od roku 2012.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k posouzení efektivnosti a výdělečnosti organizace. Poměříují zisk se zdroji, díky kterým byl dosažen. V tabulce 4.6 je zpracována rentabilita aktiv, kapitálu, tržeb a investovaného kapitálu.

Tabulka 4.6 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability				
	ROA	ROE	ROS	ROCE
2012	8,75%	14,68%	8,08%	9,96%
2013	18,77%	28,45%	19,16%	21,41%
2014	16,99%	21,57%	18,82%	18,29%

Zdroj: (vlastní zpracování)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) udává celkovou výnosnost kapitálu. Zisk byl brán jako výsledek hospodaření. Cafe bar dosahuje příznivých výsledků. Největších hodnot bylo dosaženo v roce 2013 především nejvyššímu zisku ze sledovaných tří let. Oproti roku 2014 byl zisk vyšší o 293 tisíc Korun.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) představuje výnosnost vlastního kapitálu, kdy je dán do poměru zisk vůči vlastnímu kapitálu, čímž podnik dostane přehled kolik korun získá za korunu vloženého kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnos ze stejné rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové investice na finančním trhu jakou jsou například státní dluhopisy, ty se však pohybují v současné době na velmi nízkých hodnotách. Hodnoty Cafe baru dosahují vysokých procent a tedy vysokou výnosnost.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity podnik zkoumá míru využití zdrojů. Zkoumat lze dvěma způsoby jako první pomocí počtu obrátek, tedy kolikrát se určitý druh majetku obrátí v tržbách za dané období. Druhým způsobem je naopak doba obrátky, tedy za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka. V tabulce 4.7 jsou zpracovány doby obratu zásob a pohledávek a obrat celkových aktiv.

Tabulka 4.7 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity			
	Obrátka aktiv	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek
2012	1,08	4,85	16,42
2013	0,97	4,54	8,99
2014	0,9	3,87	103,2

Zdroj: (vlastní zpracování)

Obrátka celkových aktiv by měla optimálně dosahovat alespoň hodnoty 1 tedy jedné obrázky za rok. U Cafe baru se to povedlo pouze první rok, další roky již obrátka aktiv klesá což znamená, že by podnik měl lépe využívat zdrojů.

Doba obratu zásoby by měla dosahovat co nejnižších hodnot, ale to pouze s tou podmínkou, že má podnik dostatek materiálu, díky kterému může výroba probíhat plynule to samé platí i naopak v případě, že by podnik držel příliš zásob zvyšoval by si tím náklady. V případě cafe baru se doba obratu zásob pohybovala od 3,8 do 4,8 dnů což jsou uspokojující hodnoty.

Z hlediska doby obratu pohledávek, by měly hodnoty obratu dosahovat nižších hodnot, než je splatnost faktur tedy 60 dní. Toho podnik v prvních dvou zkoumaných letech docílil. V roce 2014 však tato hodnota dosáhla enormní výše díky vysokým pohledávkám v rozvaze.

Ukazatele zadluženosti

Díky ukazatelům zadluženosti může podnik vidět míru použití cizího kapitálu k financování svých aktiv. V tabulce 4.8 je zpracována celková zadluženost a koeficient samofinancování.

Tabulka 4.8 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti		
	Celková zadluženost	Koeficient samofinancování
2012	38,40%	59,66%
2013	32,80%	65,98%
2014	19,60%	78,77%

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celková zadluženost nebo také věřitelské riziko představuje důležitou hodnotu pro věřitele. Ti obecně upřednostňují nižší hodnoty, protože pokud podnik dosahuje hodnot vyšších, může to značit nižší finanční stabilitu. Cafe bar však dosahuje nízkých hodnot a hlavně s klesajícím trendem což je pro majitele velmi příznivé.

Koeficient samofinancování slouží pouze jako doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. V součtu s celkovou zadlužeností by měl rovnat jedné, je však nutné brát ohled na zaokrouhlování, proto to vychází pouze přibližně. Koeficient samofinancování vyjadřuje

míru, jakou jsou aktiva podniku financována ze zdrojů vlastníků a jak můžete vidět v tabulce 4.8 využití vlastních zdrojů v podniku roste a dosahuje nadpolovičního podílu.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje analýzu podniku jak z interního tak externího hlediska. Smyslem SWOT analýzy je definovat silné a slabé stránky podniku což představuje interní analýzu. Dále pak definovat příležitosti a hrozby což zase představuje analýzu externí. Jednotlivým bodům budou přiřazeny body na základě jejich důležitosti.

4.3.1 Silné stránky

Silné stránky představují páteř firmy a spolu s příležitostmi jsou nejdůležitějším hlediskem, na které by se měl majitel podniku zaměřit a dále s ním pracovat. Cafe bar díky své propracovanosti nabízí širokou škálu silných stránek. Jako první a jedna z nejdůležitějších silných stránek restaurace je samotný přístup majitelů, kteří nevedou restauraci pouze jako byznys, ale jako svůj koníček a nepodílí se na tom sami, ale pomáhají jim v tom i jejich dvě děti díky čemuž z podniku jasně sálá rodinná atmosféra, která se přenáší i na zaměstnance prostřednictvím dobrých vztahů. Spokojení zaměstnanci tak přenášejí dobrou náladu i na zákazníky a manželé Novákovi se za poslední dva roky nesečkali s žádnou stížností.

Zaměstnanci ne jenom díky dobré náladě, ale hlavně díky svým zkušenostem a kvalitám představují další z podstatných silných stránek restaurace. Díky kvalitě zaměstnanců je schopen podnik nabízet kvalitní pokrmy, které jsou vytvářeny pouze z kvalitních surovin. S kvalitními pokrmy je spojená další ze silných stránek, a to jedinečnost některých jídel. Těmi jsou myšleny palačinky jak na sladko tak hlavně na slaná způsob, kdy jedinou restaurací, která je nabízí také je pouze francouzská v centru Ostravy, což je daleko za hranicemi zákazníků na které cílí Cafe bar. Ještě jedinečnější jsou však již zmíněné domácí hamburgery podle americké receptury. Nejedná se pouze o americkou recepturu, ale především o domácí housky, které u nás nikde nekoupíte. A nenašel jsem restauraci, která by je podávala. Originální recepturu přivezla dcera majitelů, která dlouhou dobu v Americe žila. Spolu s originálním receptem na domácí bulky, jejichž příprava se výrazně liší od přípravy klasického českého pečiva přivezla dcera manželů

Novákových také recept na originální hranolky v těstíčku, čímž se také restaurace výrazně odlišuje od konkurence, která v drtivé většině případů používá mražených prefabrikátů.

Cafe bar je restaurace moderního designu nabízející, jak již bylo řečeno služby „chameleona“ tedy spojuje více typů stravovacích zařízení do jednoho a to konkrétně především restauraci, vinárnu a kavárnu s širokou nabídkou dortů. Moderní design však nenabízí pouze vzhledem, ale také stylem kuchyně, kdy se snaží nabízet menší nabídku, za to velmi kvalitních pokrmů. Aby zamezila stereotypu pro věrné zákazníky, nabízí ještě jednou měsíčně různé tematické víkendy zaměřené například na americké dny, nebo na divočinu.

Silnou stránkou, kterou je třeba také zmínit je samotné umístění v centru náměstí s dobrou dostupností, vzhledem k tomu, že se náměstí nachází v centru města. I přes umístění v centru města může restaurace nabídnout zázemí pro firemní večírky nebo svatební a jiné oslavy. Díky vinárně ve sklepních prostorách restaurace mohou oslavy probíhat za bujarého veselí až do brzkých ranních hodin, aniž by se musel někdo obávat rušení nočního klidu.

Cafe bar je relativně mladou restaurací a tedy také nově vybudovanou čímž dosahuje vysoké technické vybavenosti. Počínaje kuchyní a konče jídelní částí je restaurace vybavena nejmodernějšími přístroji a doplňky. Díky rozsáhlé vzduchotechnice nabízí restaurace klimatizované prostředí s vynikajícím odvětráváním, takže ani v kuřácké části nedojde zákazník pocitu zakouřeného prostředí. Vzhledem k technické vybavenosti je samozřejmostí možnost platby kartou, kterou nenabízí všechny konkurenční podniky. Podrobný seznam všech silných stránek restaurace naleznete v tabulce 4.9 včetně jejich váhových hodnot, které představují důležitost pro podnik a hodnocení, které udává pravděpodobnost výskytu v podniku. Hodnoty jsou v rozmezí 1-10 kdy 10 je nejvyšší hodnocení.

Tabulka 4.9 Silné stránky restaurace

Silné stránky	Váhy	Hodnocení
• Přístup majitelů	7	8
• Kvalita a zkušenosti zaměstnanců	9	8
• Kvalita jídla	9	8
• Kvalita surovin	7	7
• „Chameleon“	8	9
• Originalita pokrmů	7	7
• Moderní design	6	7
• Tematické akce	6	8
• Vybudovaná klientela	6	6
• Rodinná atmosféra	4	6
• Technické vybavení	6	7
• Klimatizované prostory	5	6
• Umístění v centru města	5	7
• Možnost bujarých oslav	4	6
• Možnost placení kartou	4	7

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.3.2 Slabé stránky

Slabé stránky představují součásti podniku, které podnik sráží a je třeba je eliminovat, nebo alespoň co nejvíce snížit jejich účinnost. Cafe bar i přes velkou snahu majitelů, a velké množství silných stránek má i několik stránek slabých. Jako první slabou stránkou je třeba ještě jednou zmínit absence vzdělání v oboru u obou manželů, díky čemuž mohou docházet do stavu

neznalostí v některých rysech vedení restaurace a spoléhat na odbornou literaturu či rady druhých. Další podstatnou slabou stránkou je díky své velikosti nízká vyjednávací síla vůči dodavateli potravin. Pro podnik je za současného stavu nevýhodné nasmlouvat dodavatele potravin, jelikož nedosahují takové výše odběru, aby tím možné blízké dodavatele zaujali. Proto je pro podnik výhodnější forma nákupu ve velkoobchodním řetězci Makro, kdy pravidelně jeden z manželů jezdí nakupovat potřebné suroviny.

Jednou z dalších důležitých slabých stránek je samotná povaha odvětví, které je vysoce konkurenční. Je sice pravda, že Café bar svou nejbližší lokální konkurenci naprosto válcuje svou nabídkou, to však neznamená, že se nemůže do budoucna něco změnit a vyrůst nová konkurence, která bude schopna více držet krok.

V silných stránkách bylo zmíněno umístění, konkrétně tedy umístění přímo v centru náměstí. S tím jsou však spojeny i slabé stránky a to hned několik. Jedno z nejsilnějších slabých stránek absence privátního parkoviště před restaurací. Před restaurací se nachází parkoviště menších rozměrů pro přibližně 20 na celém náměstí pak až 40 automobilů. Jedná se však o parkoviště veřejné, tedy restaurace nemůže zabezpečit zákazníkům, že vždy když přijedou, budou mít kde zaparkovat.

S velikostí náměstí je spojena další slabá stránka a to absence zahrádky. Je sice pravda, že je restaurace klimatizována a bude tam příjemněji než na zahrádce, ale pro některé zákazníky je zahrádka a sluníčko podstatnou součástí.

Poslední dvě slabé stránky jsou spojeny se samotnou velikostí města. Jak již bylo několikrát řečeno je restaurace umístěna v menším městě s necelými čtyřmi tisíci obyvateli. Tím je podnik dosti omezen z hlediska počtu zákazníků například oproti restauracím v Ostravě, kde ve stejné dojezdové vzdálenosti je počet potenciálních zákazníků několikanásobně vyšší. Pokud tedy bude chtít restaurace nalákat zákazníky i z okolních měst o což se samozřejmě snaží, přichází další problém a to v podobně velmi špatné dostupnosti prostřednictvím hromadné dopravy. Ve městě samotném není hromadná doprava a mezi jednotlivými městy a vesnicemi funguje meziměstská doprava, ale frekvence spojů není vysoká opět jako například v porovnání s Ostravou. Podrobný seznam slabých stránek a jejich hodnoty jsou zpracovány v tabulce 4.10

Tabulka 4.10 Slabé stránky restaurace

Slabé stránky	Váhy	Hodnocení
• Majitelé nemají vzdělání v oboru	5	7
• Nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům potravin	7	7
• Absence privátního parkování před restaurací	6	6
• Vysoce konkurenční odvětví	7	5
• Omezený počet zákazníků vzhledem k velikosti města	4	5
• Absence zahrádky	5	4
• Špatná dostupnost hromadnou dopravou	6	5

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.3.3 Příležitosti

Příležitost představuje pro podnik možnost růstu nebo posunu vpřed oproti konkurenci. Jak se říká vždy je co zlepšovat a u restaurace Cafe bar tomu není jinak. Jednou ze základních příležitostí k rozvoji je rozšíření stávajících služeb. Jednou z možností jak oslovit nové zákazníky je zavedení poledních menu za zvýhodněnou cenu. Cafe bar by se však neměl snažit konkurovat restauracím s nízkou cenou a kvalitou, ale nabídnout polední menu za středně vysoké ceny v odpovídající kvalitě. Vzhledem k vynikající kuchyni by měl Cafe bar zvážit zavedení i catering služeb, čímž by opět oslovil nové zákazníky a dostal se i na nové trhy.

Další příležitostí související s rozšířením může být založení další restaurace v jiném městě, vzhledem k tomu, že restaurace není vázána lokálními specifiky lze stejný model uplatnit i v jiných maloměstech. Tento krok by však byl velmi kapitálově a časově náročný. Jelikož samotní manželé mají na chodu restaurace velký podíl, bylo by nutné, aby našli za sebe odpovídající náhradu, která by byla schopna vykonávat jejich funkce.

Další příležitostí je rozšíření služeb pro stávající zákazníky, které mají za úkol spíše zvýšit spokojenost a pohodlí než nalákat nové zákazníky. První z nich je rozšíření komunikace přes internetové stránky, prostřednictvím umožnění registrace stolů přes internet, ne pouze

telefonicky. Zákazník by tak mohl vidět i ostatní rezervace a dostat aspoň malou představu o obsazenosti v něm zvolený čas. Jako další možností je spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty. Například již několikrát zmínění dodavatelé surovin, ale v tomto případě je myšlena spíše taxi služba. Kdy by nasmlouvaná taxi služba vozila zákazníky Cafe baru za zvýhodněnou sazbu. Dohoda by to byla výhodná pro obě strany, jelikož Cafe bar by zabezpečoval zákazníky pro taxi službu, a zvýhodněné taxi by naopak představovalo další službu do nabídky pro Cafe bar. Podrobný seznam příležitostí spolu s jejich hodnotami je zpracován v tabulce 4.11.

Tabulka 4.11. Příležitosti restaurace

Příležitosti	Váhy	Hodnocení
• Zavedení denního menu	5	5
• Zavedení cateringu	5	3
• Rozšíření do nových měst	4	5
• Nárůst komunikace přes internet	9	7
• Spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty	8	7

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.3.4 Hrozby

Hrozby představují budoucí ohrožení podniku, které nepředstavuje aktuální problém, ale jsou nebezpečím do budoucna, na které se musí brát ohled a počítat s ním. Mezi první z hrozeb patří růst sazeb DPH, který je naplánován na rok 2016 kdy by se měla sazba DPH ustálit na jednotné sazbě 17,5 %.

Další hrozbou je možný vstup nového konkurenta, trh v okolí Cafe bar se zdá být sice již nasycen, ale to neznamená, že některý ze stávajících podniků, které nepředstavují pro Cafe bar konkurenci nemůže projít rekonstrukcí a dostat se na úroveň Cafe baru.

Jednou z hrozeb, které restaurace nemá jak ovlivnit, ale které mohou mít vysoký vliv na restauraci je možný nárůst cen potravin a energie. Čímž by se samozřejmě zvýšily náklady a s nimi by se musely zvednout také ceny, což by mohlo mít dopad na návštěvnost restaurace. Stejně jako suroviny a energie, jsou důležití zaměstnanci a z toho vyplývá další z hrozeb, kterou je odchod klíčových zaměstnanců, tedy kuchařů. Tato hrozba není příliš vysoká, jelikož

manželé Novákoví nabízejí svým zaměstnancům takové podmínky, že ani jeden z nich nemá pomyšlení na změnu zaměstnavatele nebo práce. Je třeba však uvést i minimální hrozby, protože v průběhu času se mohou z minimálních stát hrozby nejvýznamnější. Jako poslední hrozbou jsou změny v legislativních podmínkách, které by mohly ovlivnit způsob podnikání. Podrobný seznam všech hrozeb je zpracován v tabulce 4.12 včetně jejich hodnot.

Tabulka 4.12 Hrozby restaurace

Hrozby	Váhy	Hodnocení
• Růst sazeb DPH v roce 2016	7	8
• Vstup nového konkurenta	6	4
• Odchod klíčových zaměstnanců	7	4
• Nárůst cen potravin a energií	6	4
• Změny v legislativních podmínkách	5	5

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.3.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro zvolení správné strategie je třeba analýzu vyhodnotit a potom vzájemně poměřit interní a externí části analýzy. Jako první je však potřeba sečíst hodnocení jednotlivých bodů u všech částí analýzy.

- Silné stránky mají hodnocení $630 / 15 = 42$
- Slabé stránky mají hodnocení $225 / 7 = 32,14$
- Příležitosti mají hodnocení $179 / 5 = 35,8$
- Hrozby mají hodnocení $157 / 5 = 31,4$

Nyní budou výsledky vloženy do matice a po propočtu bude určena strategie, kterou by se měl podnik ubírat. Vyhodnocení SWOT analýzy je v tabulce 4.13.

Tabulka 4.13 Vyhodnocení SWOT analýzy

Externí analýza	Interní analýza	
	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	S-O	W-O
	77,8	67,94
Hrozby	S-T	W-T
	73,4	67,14

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z tabulky 4.13 je jasné, že je na tom podnik výborně a měl by se zaměřit na strategii S-O. Tedy využívání příležitostí prostřednictvím silných stránek. A vyvíjet nové metody, které budou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti. Restaurace je na tom velmi dobře, ale jak již bylo řečeno vždy je co zlepšovat a kam se posouvat.

4.4 Analýza zákazníků v otázce nekuřácké restaurace

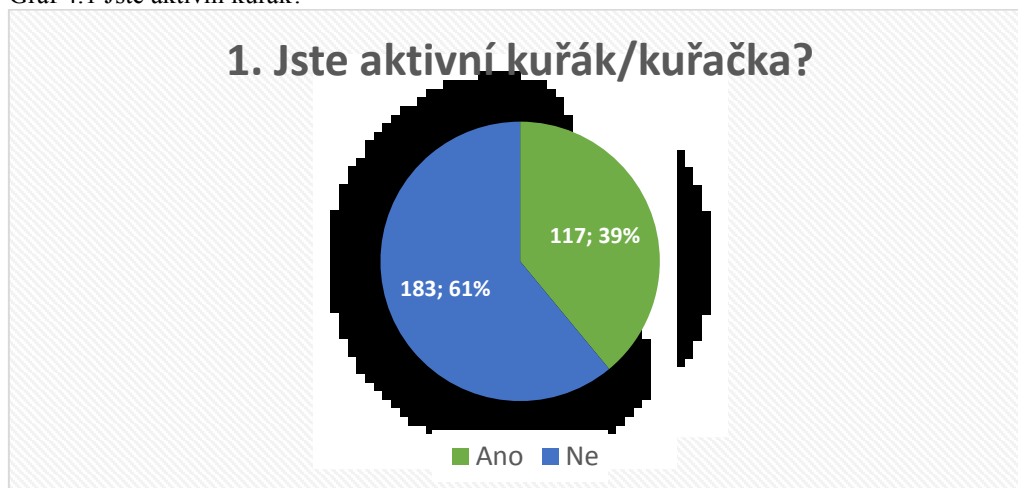
Vzhledem k neustále otázce kuřáckých a nekuřáckých restaurací bylo rozhodnuto provést analýzu preferencí zákazníků Café baru. Manželé Novákoví byli mým nápadem nadšeni a umožnili mi provést analýzu formou písemného dotazování. Vytvořil jsem krátký dotazník o třech otázkách:

1. Jste aktivní kuřák/kuřačka?
2. Zakázal(a) by jste kouření v restauracích?
3. Kolik průměrně utratíte při návštěvě restaurace?

Dotazníkové šetření probíhalo po dobu tří měsíců, během kterých bylo osloveno 300 respondentů s pozitivní odezvou a tedy správně vyplněným dotazníkem. Dotazníky byly vytištěny na papíru velikosti A5 a po domluvě s obsluhou je vždy servírka nabídla k vyplnění během placení. Dotazování probíhalo poměrně dlouho, jelikož ne všichni souhlasili s vyplněním, nebo se jednalo o již jednou dotazované zákazníky.

Jako první byla zpracována otázka, zda je dotazovaný aktivní kuřák či nikoli. Výsledek šetření je zpracován v grafu 4.1.

Graf 4.1 Jste aktivní kuřák?

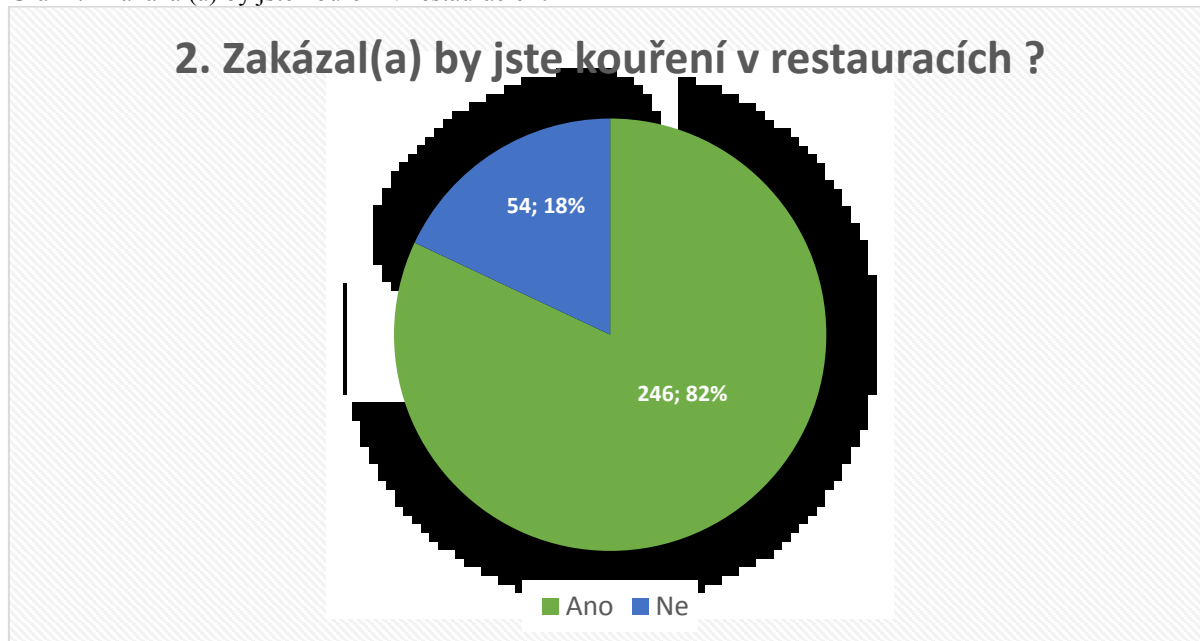


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Jak je z grafu 4.1 zřetelné převažuje počet nekuřáků a to o 66 respondentů. Což vzhledem k trendu zdravého životního stylu není překvapením.

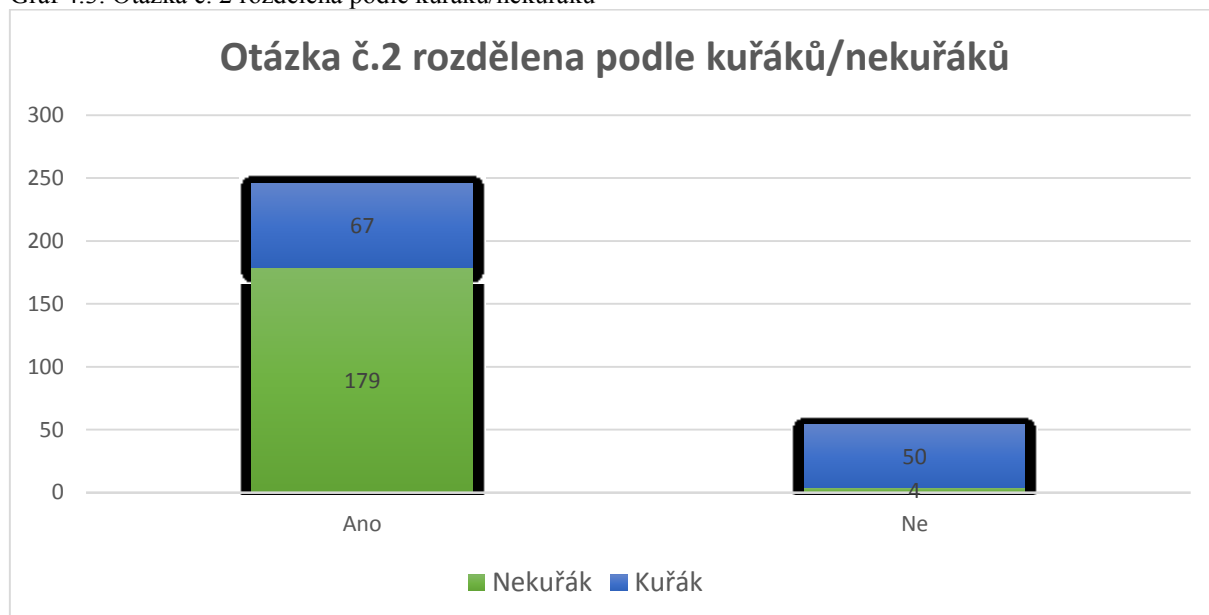
Další zpracovaná otázka se ptá respondentů, zda by kouření v restauraci zakázali, či nikoli. Základní podoba otázky je zpracována v grafu 4.2. V grafu 4.3 je otázka rozšířena o rozdělení respondentů na kuřáky a nekuřáky.

Graf 4.2 Zakázal(a) by jste kouření v restauracích?



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Graf 4.3. Otázka č. 2 rozdělena podle kuřáků/nekuřáků

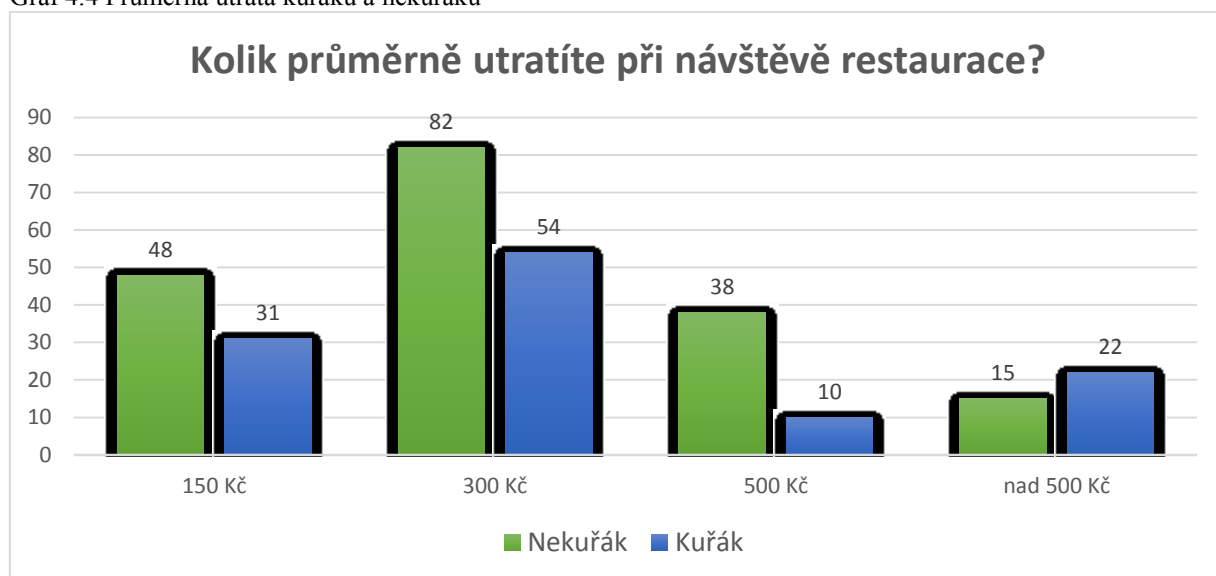


Zdroj: (vlastní zpracování)

Výsledky druhé otázky se daly předpokládat vzhledem k první otázce. Překvapením však pro mne bylo zjištění, že i část kuřáků by raději nekuřácké restaurace a sami se tak omezili. Nekuřáckou restauraci by chtělo 246, tedy drtivá většina respondentů.

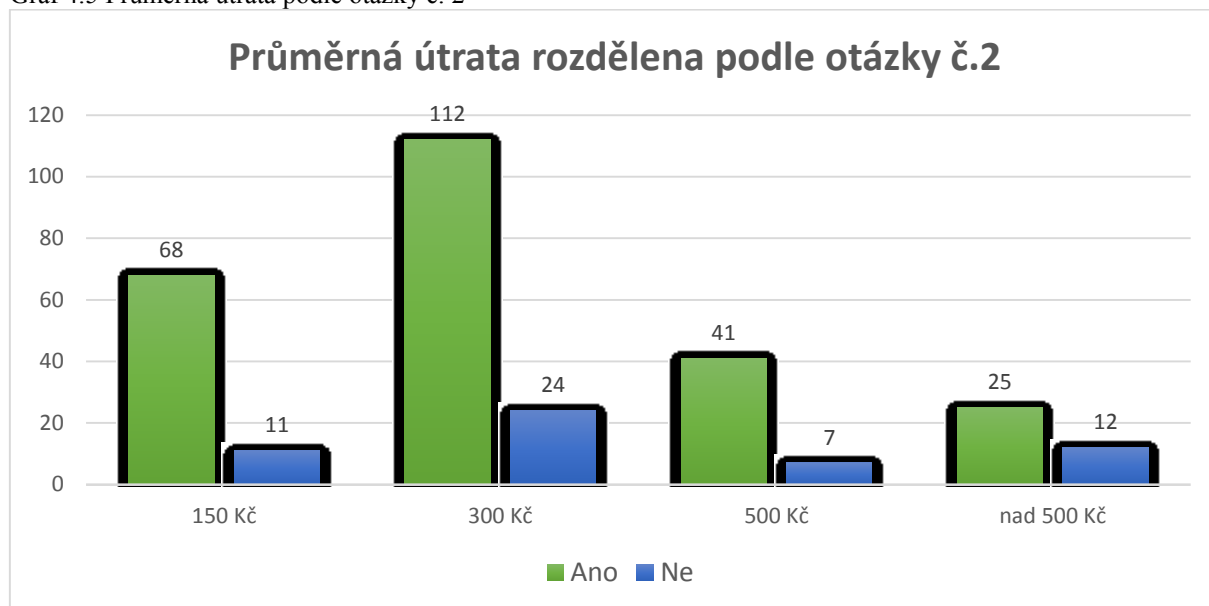
Třetí a poslední otázka dotazníku se zaměřovala na průměrnou útratu zákazníků. Útrata byla rozdělena v grafu 4.4 podle kuřáků a nekuřáků. V případě grafu 4.5 bylo rozdělení útraty závislé na odpovědi respondentů na otázku č. 2, tedy zda jsou příznivci nekuřáckých restaurací nebo kuřáckých.

Graf 4.4 Průměrná útrata kuřáků a nekuřáků



Zdroj: (vlastní zpracování)

Graf 4.5 Průměrná útrata podle otázky č. 2



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Jak je z obou grafů patrné nekuřáci a příznivci nekuřáckých restaurací utratí v součtu více a to především díky tomu, že jich je jednoduše více. Zajímavé však je, že kuřáci utratí více na jednotlivce konkrétně 333 Kč na hlavu. Nekuřáci pouze 326 Kč na hlavu. Pro podnik je však důležitější, že kouřící respondenti průměrně utratí 39 050 Kč, kdežto nekouřící utratí 59 800 Kč. Pro výpočet byla hodnota z dotazníku nad 500 nahrazena hodnotou 600 Kč.

Z hlediska názoru na kuřácké a nekuřácké restaurace dopadla analýza podobně jako u předchozího grafu. Zastánci nekuřáckých restaurací by průměrně utratili 79 300 Kč, ale na hlavu pouze 322 Kč. Kdežto zastánci kuřáckých restaurací pouze 19 550 Kč, ale na hlavu 362 Kč, což představuje výrazný rozdíl, ale v globálu díky malému počtu příznivců až druhotný.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Jak je z výsledků jednotlivých analýz jasné, podnik se na tom nachází velmi dobře. Netrpí nedostatkem zákazníků, ani finanční krizí. A to především díky několika vlastnostem a schopnostem podniku, které už byly zmíněny ve SWOT analýze, ale v rámci vyhodnocení je třeba je zmínit znovu. Hlavní silou Cafe baru XY je jeho jedinečnost a zároveň moderní stránka. Jedinečnost díky pečlivému přístupu manželů Novákových, kteří do restaurace vkládají kromě peněz také své srdce, díky čemuž podnik také disponuje kvalitními zaměstnanci, kteří připravují kvalitní pokrmy z vysoce kvalitních surovin.

Kvalitní zpracování však není jediným ani hlavním lákadlem pro zákazníky. Ale je to ona již zmíněná jedinečnost. Ta se projevuje hlavně ve dvou aspektech. Prvním je podoba restaurace, která neposkytuje pouze služby restaurace, ale také služby kavárny a vinárny. Cafe bar je i z hlediska designu budován do mixu kavárny a restaurace s tím, že ve sklepe se nachází vinárna. Druhým aspektem je originalita nabízených produktů. Cafe bar nabízí originální moderní kuchyni v podobě slaných a sladkých palačinek a dalších kulinářských zážitků. Hlavním lákadlem jsou však originální hamburgery dle amerického receptu, jejichž klíčkem k úspěchu je speciální domácí houska dle amerického receptu, která se přípravou výrazně liší od českého pečiva. Druhým trumfem v jedinečnosti jsou hranolky obalované ve speciálním těstíčku díky čemuž jsou domácí hranolky povzneseny na ještě vyšší úroveň. Obě tyto jedinečnosti podle mi dosud zjištěných a známých informací neseženete nikde v Ostravě ani širokém okolí. A právě díky všem těmto aspektům má Cafe bar XY tak velkou konkurenční převahu oproti restauracím v okolí, které se s ní nedají příliš srovnávat. Tuto rozmanitost navíc Cafe bar jednou měsíčně doplní o tematický víkend, ve kterém nabízí vždy speciální a jedinečné pochoutky pouze po dobu onoho víkendu. Posledním tematickým víkendem byly hamburgerové dny. Podnik dále drtí konkurenci i vzhledem ke svému mládí a s tím spojeným vybavením restaurace, které dosahuje nejmodernějších parametrů a splňuje nejprísnější hygienické normy. Zákazník tak v parných letních dnech může ocenit výhody klimatizovaného prostředí spolu s vynikající vzduchotechnikou, díky které ani v kuřácké části restaurace nebude zákazník cítit nepříjemný pocit zakouřené místnosti. To vše spolu s příjemnou rodinnou atmosférou vytváří dobrou kombinaci silných stránek, na kterou bude konkurence těžko reagovat.

Vzhledem k tomu, že ve SWOT analýze byla vyhodnocena jako nejlepší agresivní strategie S-O, měl by se podnik zaměřit na své silné stránky, které již byly zmíněny v předchozím odstavci a také na příležitosti. Základními a také nejslibnějšími příležitostmi je nárůst komunikace se zákazníkem skrze internet. V současné době mají stránky moderní podobu a jsou pravidelně aktualizovány o speciální nabídky, nebo plánované tematické víkendy, ale to jsou pouze standardní služby, které nabízí i konkurence. Onou příležitostí by bylo zavedení rezervačního online systému právě prostřednictvím internetových stránek. Díky čemuž by zákazník nemusel do restaurace volat a zdržovat servírku od práce. A zároveň by viděl ostatní rezervace, což by mu pomohlo si vybrat přesně stůl, který chce a dokázal by si představit, jak již podle rezervací bude restaurace v daný den asi zaplněna. Další z výhod online rezervace je dostupnost, tedy možnost rezervovat si stůl nehlédě na otevírací dobu. Druhou důležitou příležitostí je začátek spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty. Konkrétně je myšleno uzavření jakého si partnerství s taxi službou, která by zákazníkům restaurace nabízela exkluzivní ceny. Další příležitosti, které byly zmíněny v analýze SWOT představují už příliš náročné nebo nákladné kroky a podnik je proto v nejbližší době nehodlá realizovat.

Z hlediska SWOT analýzy se nejde tunelově zaměřit pouze na jednu strategii. Je potřeba zapracovat také na slabých stránkách podniku. Některé slabé stránky podnik nemůže nijak ovlivnit ani je zmírnit, jako například fakt, že si pro podnikání vybrali vysoce konkurenční odvětví. V tomto ohledu se podnik musí pouze snažit držet se na vrcholu. Jak již bylo několikrát řečeno restauraci Cafe bar se to v rámci svého okolí daří perfektně. Dalšími dvěma slabými stránkami, které podnik bude moct jen těžko v nejbližší době ovlivnit je absence zahrádky a samotné umístění v maloměstě s čímž souvisí omezený počet potenciálních zákazníků. Zahrádku by restaurace mohla realizovat pouze za předpokladu, že by radní města zrušili silnici procházející náměstím a vytvořili tak pěší zónu, ve které by restaurace mohly postavit své zahrádky. Podle dostupných informací se však radní k podobnému kroku v žádné blízké době určitě nechystají. Dvě velmi problémové slabé stránky, které restaurace nemůže přímo ovlivnit, jsou absence privátního parkoviště a špatná dostupnost hromadnou dopravou. Restaurace je tedy nemůže ovlivnit přímo, ale může zmírnit jejich dopad prostřednictvím realizace již zmíněné příležitosti spolupráce s taxi službou. Díky čemuž by někteří zákazníci místo automobilu mohli rovnou využít taxi službu a moci tak i ochutnat vynikající vína z Moravských vinařských škol. Co se hrozeb týče, nemůže podnik podniknout nic, protože ještě nenastaly, jedinou ochranou je připravenost a neustálé monitorování zda se riziko hrozby nezvýšilo

Vzhledem k rostoucímu trendu boje proti kouření byla vykonána analýza preferencí zákazníků ohledně kuřáckých a nekuřáckých restaurací. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo dosaženo předem očekávaných výsledků. Tedy dominance názoru pro zavedení nekuřácké restaurace. Cafe bar XY má jak kuřáckou tak nekuřáckou část, jedná se o oddělené místnosti, přesně jak hygienické normy ukládají. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že 61% všech dotazovaných bylo nekuřáků, přičemž dokonce celých 82 % dotazovaných by upřednostnilo plně nekuřácké restaurace. Zajímavostí je, že i mnozí kuřáci by raději nekuřácké restaurace. Samy o sobě tyto čísla by pro podnik mohla být znamením pro zavedení plně nekuřácké restaurace. Ještě větší argument pro zavedení nekuřácké restaurace představuje útrata samotných zákazníků. Protože zákazníci, kteří nekouří, utratí průměrně o celých 20 750 Kč více než kuřáci. Tento rozdíl je ještě větší po přepočtu z hlediska názoru na kuřácké a nekuřácké restaurace. Kdy zákazníci preferující nekuřáckou restauraci utratí o neuvěřitelných 59 750 Kč více. Je to samozřejmě dané počty zákazníků, protože v přepočtu na jednotlivce utratili kuřáci a příznivci kuřáckých restaurací vždy více, než nekuřáci, v součtu to však nemá vliv díky právě jejich malému počtu. Proti kuřácké restauraci hraje více faktorů, jedním z nich jsou například náklady na filtry do vzduchotechniky, které se musejí v kuřácké části měnit mnohem častěji a jsou dosti nákladné.

Doporučení pro Cafe bar XY, konkrétně pro majitele Novákovi je tedy více než jasné. Pokračovat v práci na silných stránkách a příležitostech, díky kterým utlumí i některé slabé stránky podniku. Z hlediska kouření by měli manželé zvážit zavedení plně nekuřácké restaurace. Podle informací z tisku stát zvažuje omezit kouření v restauracích vyhláškou. Pokud by se tato omezení dostala v platnost mohou manželé Novákovi zůstat klidní jelikož jejich zákaznická klientela tento krok podporuje.

6 Závěr

Vedení vlastního podniku ač dosahujícího pozitivních výsledků není nikdy bez chyb a nedostatků. I přes velkou snahu podnikatelé nejsou schopni vždy přijít na všechny problémy a příležitosti. A právě k tomu slouží strategická analýza, která podnikateli otevírá oči a ukazuje mi pro něj dosud skryté stránky podniku spolu s možnostmi dalšího vývoje.

Cílem diplomové práce bylo zjistit stávající stav restaurace Café bar XY skrze strategickou analýzu a zjištění aktuální situace spolu s možnostmi dalšího vývoje. Prostřednictvím interní a externí analýzy identifikovat klíčové faktory úspěchu a na základně výsledků analýz navrhnout doporučení na zlepšení. K dosažení tohoto cíle byla použita metoda PEST, analýza SWOT a Porterův model pěti sil. Tyto analýzy byly doplněny dále o analýzu preferencí zákazníků v problematice kuřáckých a nekuřáckých restaurací. Výstupy zmíněných analýz utvořily základ pro formulaci návrhů a doporučení.

V praktické části bylo dosaženo pro podnik příznivých závěrů, jelikož se ukázalo, že i přes relativně krátkou dobu působení na trhu si Café bar XY získal tak silné postavení, že i přes velké množství restaurací v okolí, nepředstavuje žádná z nich přímou hrozbu. SWOT analýzy ukázala, že podnik disponuje opravdu velkým množstvím silných stránek, které jsou doplněny spektrem příležitostí, jako je zvýšení online komunikace, nebo největší příležitost ve formě spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty. Hlavními pozitivními faktory restaurace je kvalita zaměstnanců a pokrmů doplněná o vysokou originalitu a design restaurace.

Analýza však upozorňuje také na současné nedostatky a hrozící problémy. Hlavními nedostatky jsou v první řadě nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům a absence privátního parkoviště pro hosty restaurace, což může mít do budoucna negativní vliv na restauraci. Mezi největší potenciální hrozby pro restauraci patří nárůst sazeb DPH v roce 2016 a odchod klíčových zaměstnanců.

Celkovou dosavadní situaci restaurace Café bar XY je možno hodnotit víc než pozitivně, a je vysoký předpoklad, že se bude podnik nadále rozvíjet a růst. Strategická analýza poskytla otázky a odpovědi na řešení problému spojených s chodem restaurace a je již pouze na Novákových a jejich zaměstnancích jak se k tomu postaví a jak dané doporučení uvedou v realitu.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

- 1) BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 1) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- 2) GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- 3) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- 4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 5) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-220-3.
- 6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 7) LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.
- 8) LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: *Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- 9) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 10) PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- 11) ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 11th Edition. England: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.
- 12) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 13) SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- 14) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

- 15) VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- 16) KOVÁŘ, František ; KRCHOVÁ, Hana. *Strategický management : Strategie. Strategická analýza*. Praha, 2007. 803 s.; Dostupné z univerzitního systému IS MU.
- 17) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: , ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 18) KOTLER, Philip, Věra VÁVROVÁ a Philip KOTLER. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 19) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Internetové zdroje

- 20) Teoretické koncepty [online], 2012. [cit. 3.3.2015]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>
- 21) Míra inflace v ČR v únoru 2015 [online], 2015. [cit. 5.3.2015]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2015>
- 22) Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2014 [online], 2015. [cit. 5.3.2015]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- 23) Stav a pohyb obyvatelstva v ČR - 4. čtvrtletí 2014 [online], 2015. [cit. 5.3.2015]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-4-ctvrtleti-2014-84porn4zph>
- 24) Vývoj hrubého domácího produktu [online], [cit. 6.3.2015]. Dostupné z : <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne... 20. 4. 2015



Bc. Daniel Pražák